

**NEUMANN BUSINESS SCHOOL**  
ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**“EL PROCESO DE SUCESIÓN Y SU RELACIÓN CON EL  
CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA  
REGIÓN TACNA”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:**

**MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**AUTORES:**

**GIOMAR WALTER MOSCOSO ZEGARRA  
JEHOVANNI FRABRIZIO VELARDE MOLINA  
WILSON GARCIA MAMANI**

**PROFESOR GUÍA:  
SAÚL VALDEZ ROMERO**

**TACNA – PERÚ  
2015**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo  
son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	6
INTRODUCCIÓN .....	7
CAPITULO I. ANTECEDENTES DEL TEMA.....	9
1. Origen del tema.....	9
2. Planteamiento del problema.....	10
3. Formulación del problema .....	12
3.1 Problema principal.....	12
3.2 Problemas secundarios.....	12
4. Objetivo general.....	13
4.1 Objetivos específicos.....	13
5. Justificación.....	13
6. Definiciones operacionales .....	14
7. Metodología.....	17
7.1 Hipótesis general.....	17
7.2 Hipótesis específicas .....	17
7.3 Variables e indicadores .....	17
7.3.1 Identificación de la variable independiente.....	17
7.3.1.1 Escala para la medición de la variable .....	18
7.3.2 Identificación de la variable dependiente .....	18
7.3.2.1 Escala para la medición de la variable .....	18
7.4 Tipo de investigación .....	18
7.5 Diseño de la Investigación.....	18
7.6 Ámbito y Tiempo Social de la Investigación .....	19
7.7 Unidades de Estudio .....	19
7.8 Población y muestra.....	19
7.9 Recolección de datos.....	19
7.9.1 Procedimientos.....	19
7.9.2 Técnicas de recolección de datos.....	20
7.9.3 Instrumentos para la recolección de datos.....	20
8. Limitaciones del estudio.....	20

.....	20
<b>Capítulo II. Marco Teórico</b> .....	<b>22</b>
<b>2. La Sucesión de Poder</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1 La Sucesión de Poder</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2 Relevancia del proceso de sucesión</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3 ¿Qué es la Sucesión Familiar?</b> .....	<b>24</b>
<b>2.4 ¿Qué etapas tiene el proceso de sucesión en las empresas familiares?</b> .....	<b>25</b>
<b>2.5 ¿Cuándo se inicia un proceso de sucesión?</b> .....	<b>27</b>
<b>2.6 ¿Cuál es el perfil del sucesor?</b> .....	<b>33</b>
<b>2.7 La Empresa Familiar</b> .....	<b>36</b>
<b>2.8 ¿Qué es una Empresa Familiar?</b> .....	<b>37</b>
<b>Capítulo III. Marco Referencial</b> .....	<b>41</b>
<b>3.1 La Región Tacna</b> .....	<b>41</b>
<b>3.2 Dinámica Poblacional de la Región</b> .....	<b>41</b>
<b>3.3 Dinámica Poblacional de la Región</b> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Si apreciamos la PEA sectorial determinada por (Banco Central de Reserva, 2014) .....	43
<b>Capítulo IV. Presentación de Resultados</b> .....	<b>45</b>
<b>9. Conclusiones</b> .....	<b>72</b>
<b>10. Recomendaciones</b> .....	<b>74</b>
<b>11. Bibliografía</b> .....	<b>76</b>

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.El Proceso de Sucesión.....	30
Gráfico 2. Decisión de retiro .....	35
Gráfico 3. Empresas familiares y no familiares .....	38
Gráfico 4. Empresas familiares y no familiares .....	39
Gráfico 5. Configuración de la empresa familiar .....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 6. Categorización .....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 7. Empresas familiares en Tacna.....	47
Gráfico 8. Vínculo con trabajadores de la empresa.....	48
Gráfico 9. Instrumentos de gestión en las empresas familiares .....	49
Gráfico 10. MOF, ROF y cargos que ocupan los familiares.....	50
Gráfico 11. Ocurrencia de una proceso de sucesión .....	51
Gráfico 12. Recepción de poder.....	52
Gráfico 13. Ejecución en base a un plan de sucesión .....	53
Gráfico 14. Conocimiento del plan de sucesión .....	54
Gráfico 15. Destino del poder .....	55
Gráfico 16. Gestión del gerente actual.....	56
Gráfico 17. Gestión del gerente en las empresas con sucesión de poder .....	57
Gráfico 18. Sucursales de la empresa.....	58
Gráfico 19. Valor de Activos en soles .....	59
Gráfico 20. Volumen de ventas .....	60
Gráfico 21. Años en el mercado.....	61
Gráfico 22. Oficina de exportaciones .....	62
Gráfico 23. Rubro de las empresas familiares .....	63
Gráfico 24. Plan de sucesión y planificación .....	65
Gráfico 25. Comunicación del plan de sucesión.....	66
Gráfico 26. Legalidad del Plan de sucesión.....	67

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. Empresas familiares.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 2. Empresas familiares por rubros .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 3. Planificación del plan de sucesión.....</b>	<b>68</b>
<b>Tabla 4. Consolidado comparativo de empresas familiares .....</b>	<b>69</b>
<b>Tabla 5. Cuadro de contingencia de Sucesión y Crecimiento .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 6. Prueba Chi – Cuadrado .....</b>	<b>71</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

Es habitual que las empresas se encuentren preocupadas por sus problemas operativos, comerciales, estratégicos, entre otros, pero las empresas familiares tienen problemas adicionales que se originan por su propia naturaleza que es la consanguinidad de los socios.

Muchos factores pueden influir en que una empresa familiar perdure en el tiempo, pero un factor en particular se vuelve muy sensible: la sucesión de poder. En la presente investigación se identifica si es que las empresas familiares de la región Tacna poseen planes de sucesión debidamente comunicados, si es que han sido ejecutados en algún momento, se evalúa la gestión del sucedido para determinar si es que contar con un plan contribuye a que la empresa genere crecimiento en ventas, activos, entre otros, o si es que dicha herramienta de gestión no influye de manera significativa en el desarrollo de la organización.

Finalmente, se determina que en la presente zona geográfica la existencia de una sucesión planificada no tiene una influencia relevante en el desarrollo de las empresas estudiadas.

### **Palabras clave:**

Empresa familiar, sucesión, poder, ventas, activos

## INTRODUCCIÓN

La sucesión en las empresas es un hecho tarde o temprano va a suceder. Si es que dicho proceso es planificado y ejecutado, la sucesión de poder ocurre sin alterar la vida de la organización. Pero, si es que la entrega de poder es producto de un hecho fortuito como la muerte del fundador, una enfermedad de este, o alguna contingencia que no le permita continuar gestionando la organización, esta podría ingresar en un periodo de desconcierto por la elección del nuevo sucesor.

En las empresas familiares este proceso es vital, muchas veces de su éxito depende la continuidad de las operaciones comerciales y del estilo de liderazgo que en cierta coyuntura le haya dado resultados. La preparación del sucesor, el tiempo de aprendizaje que se requiere para entender “desde dentro” a la empresa, las disputas de otros miembros de la familia por el poder, la aceptación o la negación del nuevo jerarca, entre otros, son parte de los factores que intervienen en el proceso de sucesión que el presente trabajo describe en su contenido.

Por tanto, en el capítulo I se describe el problema de la sucesión en las empresas familiares, se determinan los objetivos a conseguir por el presente trabajo y se formulan las interrogantes que deben ser resueltas para determinar si la sucesión empresarial tiene alguna relación con el desarrollo de las empresas.

En el capítulo II, se definen y critican las variables de investigación, a través de conceptos, definiciones y teorías que ayudan a comprender mejor el problema de investigación

En el capítulo III, se describen los sectores económicos en los que se desarrollan las empresas familiares materia del presente estudio. Se presenta su giro de negocio, la estructura organizacional que predomina en estas, el entorno regional en el que se desenvuelven, entre otros

En el capítulo IV, se presenta el resultado del trabajo de campo por la aplicación de los instrumentos que permitan medir el nivel de satisfacción laboral en la entidad y determinar el tipo de liderazgo que predomina. Esto es relevante para poder aceptar o negar las hipótesis de investigación planteadas en capítulo anterior

En el capítulo V, se presentan las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación, elaborado para determinar si los procesos de sucesión de poder tienen relación en el desarrollo de las empresas de Tacna

## CAPITULO I. ANTECEDENTES DEL TEMA

### 1. Origen del tema

Las “Pyme” se han convertido especialmente para Latinoamérica en agentes económicos clave. Estas han visto incrementar su número entre otros factores, debido al proceso acelerado de inmigración del campo hacia las ciudades, el crecimiento económico de las últimas dos décadas y la escasez de empleo.

Así lo refleja (Arbulú, 2014, pág. 32):

El sector conformado por las PYME posee una gran importancia dentro de la estructura industrial del país, tanto en términos de su aporte a la producción nacional (42% aproximadamente según PROMPYME) como de su potencial de absorción de empleo (cerca de 88% del empleo privado según PROMPYME)

Sin embargo, pese a ser un factor económico importante en la economía del país los niveles salariales, el subempleo y sobre todo la baja productividad no permiten que se inserten en mercados más competitivos que les generen un mayor retorno. Otra característica de las Pymes según (Arbulú, 2014, pág. 35), es que son dirigidas principalmente por hombres (67.32%) siendo mayor su participación

mientras más grande es el tamaño de la empresa. Pero se registra un incremento en la participación de las mujeres en los últimos años.

Además, si tenemos en cuenta que la mayor parte de las Micro y Pequeñas empresas están jurídicamente constituidas con participación familiar o con miembros de la familia que participan en la gestión de la empresa, es que nos encontramos entonces ante el escenario de un país MiPyme de naturaleza familiar.

Ante dicho escenario es necesario describir como se ejecuta el proceso de sucesión en las empresas familiares, identificar el grado de eficiencia con el que se desarrolla, detectar cuáles son las variables que influyen en la sucesión, cuales tienen una influencia positiva o negativa para el éxito del proceso, entre otras variables que nos ayuden a entender la sucesión en empresas familiares y su relación con el desarrollo de estas.

## **2. Planteamiento del problema**

Las empresas normalmente se encuentran preocupadas en enfrentar diversos problemas sobre temas de rentabilidad, planificación, sostenibilidad, proyección en el mercado y otros propios de la gestión de empresa, las empresas familiares tienen un “obstáculo adicional” que se encuentra en su propia naturaleza, y es la resistencia a la sucesión. Según (Deloitte, 2015), dicha resistencia se es producto de la falta de información, los factores culturales, la amenaza del statu quo, el clima organizacional, el miedo al fracaso y la retención del poder.

Según (Deloitte, 2015), si la sucesión en las empresas familiares es producto de un trabajo colectivo, estructurado y adecuadamente

planeado se convierte en una herramienta de preservación del patrimonio familiar. Por el contrario, si la sucesión se da de improviso por ejemplo producto del retiro del patriarca por enfermedad, fallecimiento o algún escenario que lo inhabilite, se “activan” variables psicológicas, afectivas y patrimoniales que influyen en la proyección y sostenibilidad empresarial como lo plantea (Niethardt, 2015).

(Niethardt, 2015), brinda las siguientes estadísticas que confirman el escenario anterior:

Tan solo entre un 10 y un 15% de las empresas familiares planifican la sucesión. En los Estados Unidos de Norteamérica hace diez años sólo el 25% de las empresas planificaba la sucesión y hoy lo hacen más del 60% de las empresas familiares norteamericanas. En su mayoría se trata de empresas medianas; pero estas empresas que planifican la sucesión, son las que superan con éxito el cambio generacional.

En el Perú, el 80% de las empresas son familiares, por lo que el escenario no se muestra diferente, ya que, pese a que existen grupos empresariales como los Añaños, Rodríguez Rodríguez o Lindley que representan ejemplos de éxito empresarial, dos de cada dos empresas no poseen un esquema de sucesión, y de los que cuentan con uno solo el 15% ha desarrollado un esquema consolidado. (PWC, 2015). Rehusar por tanto, a planificar o enfrentar el proceso de sucesión por evitar conflictos familiares puede influir en el crecimiento y perdurabilidad de la empresa, convirtiendo a la organización en un número más para las estadísticas de fracaso empresarial.

Por tanto, la presente investigación pretende identificar a los factores que afectan el proceso de sucesión en las empresas familiares en la región Tacna y luego medir la influencia en el crecimiento de dichos emprendimientos. Dicha información pretende convertirse en un documento de referencia para entender el proceso de sucesión, identificar las variables que influyen y comprender como se afecta el crecimiento y sostenibilidad empresarial.

### **3. Formulación del problema**

#### **3.1 Problema principal**

¿El proceso de sucesión de poder tiene influencia en el crecimiento de las empresas familiares de la región Tacna?

#### **3.2 Problemas secundarios**

- a. ¿En qué sectores se desenvuelven las empresas familiares de la región Tacna?
- b. ¿Cómo es el proceso de sucesión de poder en las empresas familiares de la región Tacna?
- c. ¿Cómo es el crecimiento de las empresas familiares que aplicaron un proceso de sucesión respecto a las que no afrontaron dicho proceso?

#### **4. Objetivo general**

Determinar si el proceso de sucesión de poder tiene influencia en el crecimiento de las empresas familiares de la región Tacna

##### **4.1 Objetivos específicos**

- a. Determinar los sectores donde se desenvuelven las empresas familiares de la región Tacna
- b. Describir cómo se desarrolla el proceso de sucesión de poder en las empresas familiares de la región Tacna
- c. Determinar el nivel de crecimiento de las empresas familiares que aplicaron un proceso de sucesión respecto a las que no afrontaron dicho proceso

#### **5. Justificación**

Se justifica teóricamente, porque se generara a través de la investigación una reflexión y análisis crítico sobre los diversos conceptos, definiciones y modelos que se aplican para describir y analizar la sucesión en las empresas familiares. Se revisaran resultados de investigaciones anteriores y se adaptaran al entorno actual de investigación

Se justifica metodológicamente, porque se describirá como se realizan los procesos de sucesión en la región Tacna, por tanto, se identificarán las variables que influyen en dicho proceso. También, producto de la revisión de los diferentes modelos de sucesión es que se propondrán las

recomendaciones necesarias para una correcta aplicación en las empresas familiares de la región.

Se justifica de forma práctica, porque ayudará a entender cómo se desarrollan los procesos de sucesión tanto en las empresas familiares, como las que no lo son. Producto de dicho diagnóstico se determinarán las diferentes variables que influyen en el proceso, comparando resultados en ambos grupos de investigación que contribuirán a entender cómo debe realizarse un proceso de sucesión que contribuya al sostenimiento de las empresas.

## 6. Definiciones operacionales

- a. **Empresa familiar:** entidad que está conformada en su constitución jurídica por miembros de un grupo familiar.
- b. **Sucesión:** Proceso por el cual se traslada el poder en las empresas familiares y no familiares.
- c. **Pyme:** Empresas calificadas como pequeñas y medianas empresas que generan más de 150 UIT como ingresos anuales.
- d. **MiPyme:** Empresas calificadas como pequeñas y medianas empresas que generan menos de 150 UIT como ingresos anuales.
- e. **Accionista controlador [controlling shareholder].** Un accionista que tiene suficientes votos para elegir a la mayoría de los miembros del consejo y controlar de hecho a la gerencia. Un accionista puede estar en condiciones de controlar la empresa aunque tenga menos

del 50% del capital, si dispone de acciones con derechos de voto especiales.

- f. **Apoderado [proxy]**. Persona autorizada para votar en representación de un accionista en la junta de accionistas.
- g. **Asamblea de familia [family assembly]**. Foro en el que participan todos los miembros de la familia para compartir información y debatir sobre cuestiones relacionadas con la familia, como el negocio familiar, la vida familiar y la gestión del patrimonio familiar.
- h. **Código de ética [code of ethics]**. Pautas preparadas y aprobadas por las organizaciones para definir las conductas y comportamientos apropiados en situaciones pertinentes y posiblemente delicadas. El objeto del código de ética es promover una cultura ética en la empresa.
- i. **Comités de familia [family committees]**. Grupos de miembros de la familia responsables de distintos aspectos de la vida familiar, como un comité de educación, un comité de gobernanza familiar o un comité social.
- j. **Conflicto de intereses [conflict of interest]**. Una situación en la que una persona o grupo tiene un interés en una cuestión relacionada con el negocio que puede ser diferente del interés de la organización, y esa persona puede influir en otros o tomar decisiones motivada por esa parcialidad. Cuando alguien ocupa un puesto de confianza que exige el uso de buen criterio en representación de otros y, al mismo tiempo, tiene intereses que podrían interferir con el

ejercicio de su buen criterio, la persona está obligada éticamente a abstenerse de intervenir, o a declarar abiertamente el conflicto.

- k. **Consejo de familia [family council].** Grupo o comité formal de miembros de la familia responsable de tomar las decisiones cotidianas relacionadas con la familia y de ponerlas en práctica. En las familias grandes, es el eslabón entre la familia y el negocio.
- l. **Consortio de primos [cousin consortium].** Término empleado en el modelo de desarrollo para hacer referencia a la etapa en que la propiedad está en manos de miembros de distintas ramas de la familia (es decir, primos); a menudo es lo que ocurre cuando una empresa familiar ha pasado de la segunda a la tercera generación.
- m. **Constitución familiar [family charter, family constitution].** Un documento que establece las reglas y normas formales de la familia.
- n. **Consultores [consultants].** Incluye a los consultores especializados en el tema de la empresa familiar, su gobernanza y la gestión del patrimonio familiar, quienes muchas veces están centrados en los procesos y ayudan a integrar los planes y las interacciones de la familia, los propietarios y los administradores, así como de los individuos de cada uno de estos grupos; normalmente ya no ejercen su profesión original.
- o. **Familia [family].** Las personas unidas por vínculos de sangre, matrimonio o adopción que tienen, o tendrán, derecho a participar en el negocio familiar. Incluye a miembros de distintas generaciones y

de distintas ramas de la familia, independientemente de que trabajen o no en el negocio familiar.

- p. **Fundación familiar [family foundation].** Una fundación privada independiente cuyos recursos proceden de donaciones de miembros de la familia. Muchas veces los miembros de la familia se desempeñan como gerentes o miembros del consejo de la fundación familiar y desempeñan un papel importante a la hora de tomar decisiones sobre el uso de los fondos.

## **7. Metodología**

### **7.1 Hipótesis general**

El proceso de sucesión tiene influencia en el crecimiento de las empresas familiares de la región Tacna

### **7.2 Hipótesis específicas**

- a. Las empresas familiares de la región Tacna se desarrollan en el sector de servicios.
- b. Las empresas familiares de la región Tacna llevan a cabo procesos de sucesión bien planificados
- c. Las empresa familiares que aplicaron un proceso de sucesión crecieron más que las empresas que afrontaron dicho proceso

### **7.3 Variables e indicadores**

#### **7.3.1 Identificación de la variable independiente**

El Plan de Sucesión

### **7.3.1.1 Escala para la medición de la variable**

La variable se medirá con escalas ordinales, nominales y de intervalos

### **7.3.2 Identificación de la variable dependiente**

Crecimiento en las empresas familiares

### **7.3.2.1 Escala para la medición de la variable**

La variable se medirá con escalas ordinales y de intervalos

## **7.4 Tipo de investigación**

La presente investigación es aplicada ya que utilizarán conceptos, teorías, modelos y definiciones para generar una verdad propia en respuesta de las hipótesis propuestas. Es de enfoque mixto ya que se utilizaran datos cuantitativos y cualitativos para el cumplimiento de los objetivos de investigación. Asimismo, es descriptiva porque expondrá datos sin alteración previa del investigador y es correlacional ya que se pretende establecer el grado de influencia de la variable independiente sobre la dependiente

## **7.5 Diseño de la Investigación**

La investigación es no experimental, ya que no manipulará deliberadamente las variables de investigación y es transeccional, porque se recabará la información en un solo momento y tiempo único.

## **7.6 Ámbito y Tiempo Social de la Investigación**

La investigación se desarrolla en las empresas familiares y no familiares de la región Tacna durante el periodo 2014 – 2015.

## **7.7 Unidades de Estudio**

Las unidades de investigación son las empresas familiares de la región Tacna.

## **7.8 Población y muestra**

La población está determinada por las empresas familiares con constitución jurídica en la región Tacna y que posean más de 10 trabajadores. Para tal fin se recurre al muestreo no probabilístico por bola de nieve.

## **7.9 Recolección de datos**

### **7.9.1 Procedimientos**

Para el recojo de la información se aplicará la técnica de la observación. Se establecerá contacto con los integrantes de las empresas familiares y no familiares para aplicar la técnica de la observación activa, procediendo luego a interactuar con los sujetos de investigación para indagar sobre las variables de investigación.

Para la revisión documental, se solicitarán los permisos a los sujetos de investigación para extraerse los resúmenes y evidencia necesaria para medir las variables de investigación

Para la aplicación de las entrevistas, se solicitara autorización a los integrantes de las empresas familiares y no familiares para aplicar cuestionarios estructurados a las personas que posean información relevante que ayude a medir las variables de investigación.

Finalmente, para todos los casos la información se codificará y trasladará hacia un software estadístico (SPSS 21.0) con la finalidad de emitir la información necesaria para validar las hipótesis planteadas.

### **7.9.2 Técnicas de recolección de datos**

Para la recolección de información se utilizará la técnica de la observación, revisión documental y entrevista estructurada.

### **7.9.3 Instrumentos para la recolección de datos**

Los instrumentos a utilizar son las fichas de observación activa y cuestionarios estructurados.

## **8. Limitaciones del estudio**

El presente estudio se limita a estudiar el proceso de sucesión en las empresas familiares que se desenvuelven comercialmente en la región de Tacna en el año 2014.

La tesis se enfrenta a la limitación de la no comparabilidad, puesto que no existen estudios anteriores que describan las variables de investigación en dicha zona geográfica.

Al tener restricciones de acceso para la información de un universo representativo de las empresas familiares en Tacna, se tomó la decisión de trabajar bajo el muestreo no probabilístico lo que reduce el nivel de generalización de los resultados que se presentan en el trabajo de investigación.

## Capítulo II. Marco Teórico

### 2. La Sucesión de Poder

#### 2.1 La Sucesión de Poder

En las empresas familiares una preocupación no muy constante es ¿cómo se va a suceder el proceso de sucesión de poder en la empresa?, frecuentemente este es un tema que se aborda y analiza solo cuando quien tiene el poder desea trasladarlo hacia otro miembro de la familiar o un externo.

Respecto al proceso de sucesión (Sandoval A., 2015) expone lo siguiente:

¿Qué se puede hacer para sostener lo ganado en beneficio no solo de la familia empresaria, sino también de la sociedad? Una respuesta a este cuestionamiento, en el que impulsamos nuestra investigación, es la sostenibilidad empresarial concepto va más allá de la sucesión y abarca términos como mejorar, anticipar, adaptar, sostener y perdurar. Para lograr lo anterior y perdurar en el tiempo, es especialmente importante que las empresas familiares establezcan un modelo de innovación continua ligado a la sucesión. Lo cual implica que la familia empresaria: Aprenda y genere conocimiento para anticiparse y adaptarse a las necesidades del mercado, genere rutinas y procesos organizacionales que le permitan explotar eficientemente sus recursos

empresariales familiares, establezca una filosofía y cultura de trabajo enfocada a la mejora continua de la familia empresaria. (p.03)

Como lo expone Sandoval, la sostenibilidad es una variable que preocupa a las empresas familiares, ya que por su naturaleza buscan que los beneficios que se puedan generar perduran para el bienestar de la familia y sus generaciones posteriores. Asimismo, se busca asociar a la innovación como tarea fundamental para buscar la sostenibilidad del esfuerzo empresarial

## **2.2 Relevancia del proceso de sucesión**

Al respecto (Pascual, 2015)

Uno de los objetivos más importantes de las empresas familiares es transmitir la empresa a la siguiente generación. El traspaso generacional es el problema esencial que debe afrontar este tipo de empresa. En general, sólo el 30% aproximadamente de las empresas familiares sobreviven a la primera generación y únicamente entre el 10 y el 15% pasan a la tercera. La continuidad de las empresas familiares de una generación a la siguiente depende en gran medida de la planificación de la sucesión. Evitar la sucesión y no planificarla con la suficiente antelación es trascendental para su supervivencia.

A pesar de dicha importancia, se observa que las empresas familiares no suelen planificar la sucesión

La Sucesión de la Empresa Familiar se define como el pase de la batuta del liderazgo desde el propietario-fundador a un sucesor o sucesora, o más de uno, que será un miembro de la familia o un no miembro de la familia. La Planificación de la Sucesión Familiar es un

proceso que facilita una transferencia efectiva del control de la dirección de un miembro de la familia a otro. Una sucesión es eficaz cuando se produce la transferencia de la propiedad además de la transferencia del control sobre la dirección y la gestión. (p.07)

El autor también refleja la importancia de un plan de sucesión y describe a dicho proceso como no solo un traslado de poder de un miembro de la familia hacia otro (que pertenece al grupo familiar o no), sino que se trata de un proceso que no solo involucra la formalidad propia de dicho proceso, sino también intervienen variables afectivas y emocionales que pueden definir el éxito o fracaso en el tiempo de la empresa familiar

### **2.3 ¿Qué es la Sucesión Familiar?**

Al respecto (Pascual, 2015) expone que:

La sucesión no es simplemente un único paso de entrega de la batuta, es un proceso de múltiples etapas que se produce durante un tiempo, comenzando incluso antes de que el heredero entre en la empresa. Además, la efectividad de la sucesión no está limitada a si ha sido designado un presidente; la prosperidad de la empresa en el momento, la calidad de vida y las dinámicas familiares son también críticas para el éxito del proceso. (p.07)

Con este concepto se afirma que la sucesión en las empresas familiares sin procesos complejos, probablemente mucho más complejos que los que se realizan en empresas no familiares, y que no

pasa con solo designar a un nuevo presidente o director, sino que intervienen otras variables propias de las empresas familiares

## **2.4 ¿Qué etapas tiene el proceso de sucesión en las empresas familiares?**

Al respecto (Pascual, 2015) afirma que:

Existen diferentes clasificaciones de las etapas del proceso sucesorio, pero, de un modo u otro, todas enuncian el mismo contenido. Por ejemplo, Churchill y Hatten (1987) desarrollaron un enfoque de ciclo de vida para describir el proceso de sucesión entre padre e hijo en la Empresa Familiar, distinguiendo cuatro etapas:

Una *etapa de propietario-directivo*, donde el propietario es el único miembro de la familia implicado en la empresa.

Una *etapa de entrenamiento y formación*, donde el descendiente entra en la empresa y la estudia para aprender sobre ella

Una *etapa de asociación o vida en común entre padre e hijo*

Una *etapa de transferencia de poder*, donde las responsabilidades cambian hacia el sucesor. (p.08)

Como lo afirma el autor, es probable que a inicios de la empresa solo se cuente con el propietario directivo, que es un escenario común en los emprendimientos en los que el patriarca fundó la empresa y se ha esforzado por mantenerla en el tiempo a base de sacrificio y capacidad muchas veces generada en el camino. Aquí surgen algunas preguntas ¿cuál es el momento indicado para iniciar la planificación del proceso de sucesión?, ¿se debe de planificar dicho proceso desde los inicios de la empresa?, ¿es correcto iniciar tan temprano dicha planificación?

En una segunda etapa, probablemente un hijo, sobrino, la esposa se encuentre laborando en la empresa y ya premeditadamente se inicia el proceso de sucesión, ya que se está entrenando para en un futuro poder asumir el liderazgo en la empresa

En la tercera y cuarta etapa es que funciona empresa familiar a través de vínculos afectivos entre los miembros de la familia que deciden finalmente el inicio del proceso de transferencia. Aquí la pregunta es ¿las variables afectivas nos permiten aplicar un proceso de sucesión que nos asegure la sostenibilidad de la empresa?

(Pascual, 2015), también expone lo siguiente:

Adoptan para su análisis sobre el desarrollo de los sucesores un enfoque de cuatro etapas en el proceso de sucesión del liderazgo en las empresas familiares. Se trata de un proceso de cambio gradual de rol entre el líder actual y el líder o líderes sucesores. En la primera etapa estos autores ven a los sucesores como estudiantes de la empresa o seguidores; en la segunda etapa ven a los titulares del negocio como gobernantes y a los sucesores como ayudantes; en la tercera los titulares actuales son supervisores y los sucesores directivos; y en la cuarta etapa los titulares se convierten en consultores y los sucesores en líderes. (p.08)

Estas cuatro etapas son por su naturaleza el proceso de sucesión de poder en las empresas familiares, es por esto que párrafos atrás se hacia la pregunta en que en estas cuatro etapas ¿cuándo se inicia efectivamente el proceso de sucesión de la empresa?, ¿deben

intervenir variables afectivas en su aplicación? Son interrogantes que deben ser respondidas más adelante.

## **2.5 ¿Cuándo se inicia un proceso de sucesión?**

Al respecto (Andrade, 2015), afirma que:

Un fuerte plan de sucesión es mejor para una transición suave y a pesar que muchos factores pudieran estar presentes para alcanzar el éxito o el fracaso en la transición, el solo reconocimiento a la sucesión señala una aceptación a la propia mortalidad de los individuos, y la posibilidad de la desaparición del negocio del control familiar.

Cada familia, al igual que los negocios, vive en un contexto en permanente cambio y cada familia tiene su propia dinámica de actuar frente a la muerte. El tema de la muerte, en la mayoría de las familias, se considera un tabú, que inconscientemente se ignora porque ataca el ideal narcisista de la propia existencia, considera que la ansiedad ante la muerte es uno de los obstáculos para alcanzar una adecuada planificación de la sucesión en las empresas familiares. Y aunque la muerte es parte de un proceso evolutivo, por lo general su aceptación no va acompañada de una discusión racional de lo que se debe hacer, cuando todavía no es urgente considerarlo.

(Andrade, 2015), continua exponiendo que:

En forma activa y sin temor, tienden a tener una vida más enriquecedora luego de su retiro. Un programa efectivo de planeación ayudará, a quienes se retiran, a reconocer su propia responsabilidad de preparar el camino para la sucesión, y a darse cuenta que el control sobre su propio

futuro como ser humano y de quienes heredan en la empresa familiar les hará prepararse emocional y físicamente manteniendo unida a la familia en torno al negocio.

En el marco de la gerencia familiar, la conciencia de la finitud le permite al empresario familiar mantener abierta sus posibilidades de acción; puesto que si conoce la temporalidad y finitud de su ser (y de su empresa), siempre estará dispuesto a considerar nuevas alternativas y estrategias. (p. 386)

Al respecto (Araya, 2015), afirma que:

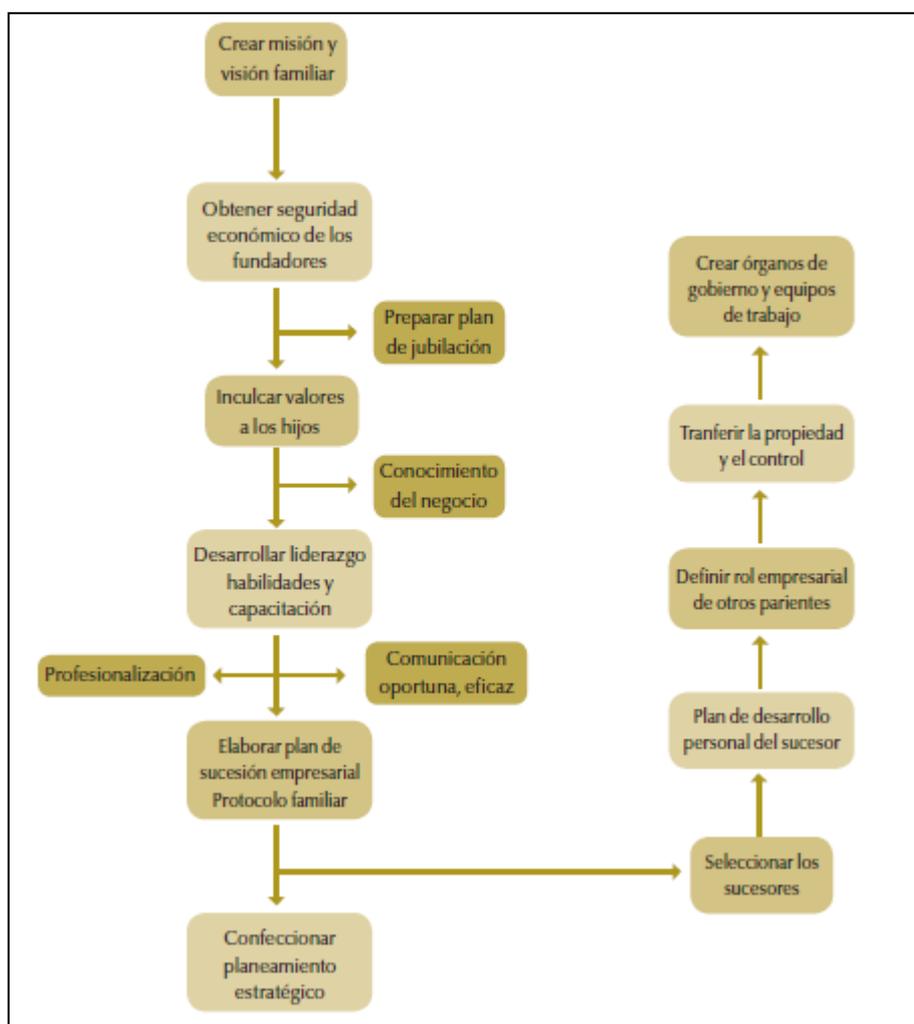
El empresario fundador debe comenzar su retirada del mundo empresarial por medio de la designación y preparación de su futuro sucesor, y no cayendo en el error de elegir al primogénito, como muchas veces ocurre, si éste no posee las aptitudes y capacidades necesarias para el puesto que va a ocupar, sino a aquella persona que considere que puede dirigir con éxito la empresa familiar en los próximos años.

De esta manera, la elección del futuro sucesor es una de las decisiones más importantes que deberá tomar el fundador, debido a la situación actual de los mercados, al incremento de la competitividad y a los avances tecnológicos. No hay duda de que la preparación profesional del futuro sucesor exige adquirir un cúmulo de conocimientos tanto teóricos como experimentales que le ayuden a hacer frente a los posibles conflictos que la empresa pueda presentar.

La práctica recomienda la formación del sucesor mediante la educación formal, que adquiera experiencia en empresas diferentes a la futura empresa familiar e incluso que amplíe conocimientos sobre los mercados nacionales e internacionales. Este sucesor se incorporará a la empresa con una mayor formación y experiencia, lo que le otorgará una serie de ventajas al trabajar en otras compañías, le brindará una mayor seguridad en sí mismo para realizar las tareas en la empresa y adquirirá más consciencia de no tener por qué depender del propio negocio familiar, ya que puede incorporarse a otros; además, tendrá el prestigio dentro de la firma por haber trabajado en otras compañías desempeñando su labor, así como respeto profesional, y no por ser el hijo del propietario, de manera que no se relacione la capacidad de dirigir con los lazos afectivos

Para terminar con la formación de los sucesores, otro aspecto a tomar en cuenta es su especialización funcional dentro de la empresa o si, por el contrario, se adquiere una visión más general de la misma. Por lo tanto, el individuo en formación debe tener en cuenta que la segunda opción conlleva un aumento de responsabilidad de su parte y de la relación con el resto de personas inmersas en la organización, de tal manera que éste debe elegir si especializarse o no dentro del negocio (p.32)

Para dicho autor el proceso se puede presentar de la siguiente forma:



**Fuente:** (Araya, 2015)

*GRÁFICO 1. EL PROCESO DE SUCESIÓN*

Dicho proceso, al igual que los autores anteriores consideran las cuatro etapas de (Pascual, 2015), que involucra a un miembro familiar (hijo, sobrino, entre otros) al inicio del proceso para ser entrenado y adquiera las capacidades de poder gestionar en un futuro la empresa. (Araya, 2015) sin embargo considera que dicho proceso en un inicio debe ser orientado por terceros para asegurar el éxito del proceso de sucesión de

poder y la sostenibilidad de la empresa familiar para beneficio del mismo grupo.

Como lo fundamenta el autor el proceso de sucesión al ser planificado y ejecutado de acuerdo al plan de entrega de poder no expone rápidamente al sucedido ante la situación de tener que dirigir la empresa, sino, lo somete primero a un periodo de prueba que es relevante para que el sucedido pueda conocer el estilo gerencial y en algunos casos formar y aplicar su propio estilo gerencial.

Al respecto (Sandoval A., 2015), afirma que dicho proceso debe tener las siguientes etapas

El plan de sucesión debe contar con los siguientes elementos, que al mismo tiempo pueden ser los pasos y el índice del documento que se elaborará:

1. Visión de la familia empresaria.
2. Reglas comunes para el proceso de sucesión.
3. Plan para integrar el conocimiento entre generaciones.
4. Plan de vida y carrera de los sucesores.
5. Reglas para el proceso de selección-transición.
6. Plan de retiro del fundador.

Un plan de sucesión debe ser planteado como un proceso de largo plazo y no como un asunto que debe hacerse con la muerte del fundador o antecesor. Tampoco es solamente el proceso de selección del sucesor y

su incorporación a la empresa; esto son solo las últimas fases del plan. Si lo que la familia empresaria desea es no perder a la familia o a la empresa, tiene que darse cuenta de que debe plantear un futuro deseable y un proceso de desarrollo y transmisión de conocimiento hacia las nuevas generaciones. Por tanto, el plan ha de plantearse con una mirada de largo alcance. (p.04)

Como lo expone el autor, la sucesión es un proceso transversal a las operaciones de la empresa y que debe de entenderse como una herramienta que asegura la sostenibilidad de las organizaciones que lo aplican

Al respecto (Pascual, 2015) determina que un proceso de sucesión exitoso considera lo siguiente:

- El deseo del empresario/a por la continuidad de la empresa a largo plazo y por mantener la empresa en la familia. Además de la firme voluntad de dejar el control y delegar responsabilidades para que el sucesor tome sus decisiones una vez que se ha producido el traspaso.
- La existencia de un sucesor o sucesora de confianza comprometido y dispuesto a encargarse de la empresa. Que asuma y desempeñe el rol que le corresponde en este proceso.
- La correcta selección y entrenamiento del sucesor o sucesora. Este punto incluye basar esa elección en criterios de capacidad y no de otro tipo.
- El compromiso familiar hacia la empresa. (p.11)

Lo expuesta por la autora tiene un punto en común, la voluntad y el compromiso. Pero, qué sucede cuando estos están ausentes dentro de un proceso de sucesión familiar ¿se puede aplicar un proceso exitoso sin la variable afectiva y emocional?, ¿si el sucedido es un externo a la familia, también se involucra el factor emocional en el proceso?

## **2.6 ¿Cuál es el perfil del sucesor?**

Al respecto (Cabrera, 2015), afirma que:

El tema de sucesión conlleva un proceso que cada firma debe vivir a su propio ritmo. Por ejemplo, para el proceso abierto y transparente de sucesión en General Electric, Jack Welch, ex CEO, se tomó aproximadamente 10 años.

Pasar la batuta no significa que el nuevo director general sólo mande a hacer sus tarjetas de presentación. Es necesario conocer los entretelones de la operación: cuáles son los temas comerciales, quiénes son los clientes, qué grado de relaciones hay, cuáles son los procesos de negociación -ventas, transacciones a largo plazo- cuál es el manejo de la producción-merma, costos, hasta dónde se puede negociar con el proveedor, entre otros.

Hay ciertas características que un candidato a la sucesión debe tener para que sea considerado, como son: liderazgo, audacia, capacidad de decisión, capacidad de aprendizaje, preparación, carisma y conocimiento tanto de la empresa como de la industria a la que pertenece

Si una persona cumple con estas características es un buen inicio. En cambio, si no las tuviera todas, el fundador deberá cultivar las que le hacen falta como parte de su entrenamiento o considerar otro posible candidato. A excepción del liderazgo, todas son características que se pueden fomentar. En caso de que alguien cumpliera con todas estas características, e incluso más, pero no fuera un líder nato, otra opción deberá ser considerada.

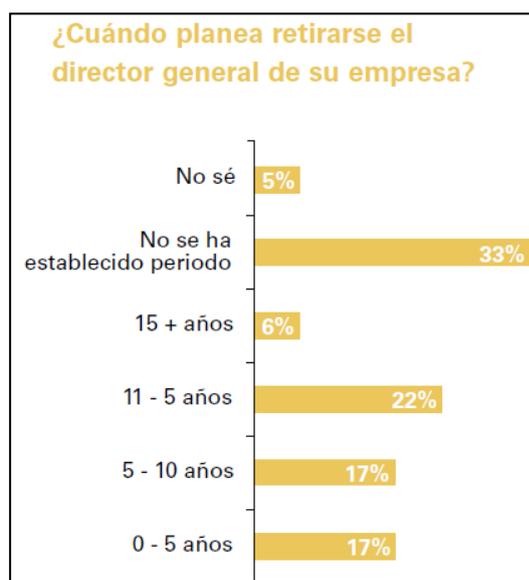
Conforme el negocio va creciendo y evolucionando, éste demandará otras responsabilidades y deberá tener otras características. Las motivaciones de las diferentes generaciones también pueden llegar a ser muy diferentes. La pasión que el fundador imprimió en su negocio por lo general puede haber evolucionado en la segunda o tercera generación, por lo que hay que identificar cuál es el perfil que el negocio requiere en la siguiente etapa (p.04)

(Cabrera, 2015), expone que dicha sucesión debe seguir las siguientes etapas:

- a.** Identificar a los aspirantes
- b.** Analizar y seleccionar al candidato
- c.** Preparar al aspirante
- d.** Observar sus acciones, reacciones y comportamiento
- e.** Comunicar a la organización que se está eligiendo al siguiente al mando

Los autores citados coinciden que una fase de entrenamiento para la persona que va a recibir el poder es necesario para que pueda adquirir los conocimientos que le ayuden a gestionar con éxito a la organización.

La medición de su accionar y rendimiento es fundamental para saber si está preparado para el reto de asegurar la sostenibilidad de la empresa familiar. Pero (Cabrera, 2015) no presente el papel que juega el factor emocional dentro del proceso como si lo consideran los autores anteriores. Dicha variable es importante como podemos apreciar en el siguiente gráfico



Fuente: (Cabrera, 2015)

GRÁFICO 2. DECISIÓN DE RETIRO

(Cabrera, 2015), considera importante el entrenamiento del sucesor:

Tomemos el ejemplo de una empresa familiar mexicana del ramo alimenticio con presencia en Hispanoamérica y más de 50 mil empleados. El dueño se encargó de que el hijo conociera todas las áreas del negocio: ventas, finanzas, relaciones industriales, la planta e

incluso los talleres mecánicos. El aspirante convivió con los empleados y pasó periodos de aprendizaje en todas las áreas de la empresa.

El dilema al que se enfrenta el fundador de la compañía es a quién de los hijos dejar el negocio. Si éste entiende que a veces el mejor rol de los sucesores es no meter la mano en el negocio principal y aprender en unidades de negocio que representen el universo, sin tener el impacto de afectar el todo, tendrán la oportunidad de ser exitosos. De hecho, esta reflexión deberá asimilarla el elegido durante la etapa de entrenamiento. También en este periodo, el aspirante no sólo aprenderá del negocio y el sector, sino de lealtades y capacidades del equipo directivo. (p.09)

## **2.7 La Empresa Familiar**

Al respecto (Pascual, 2015) expone que:

El estudio de la Empresa Familiar ha alcanzado un notable protagonismo durante las dos últimas décadas, y ello queda patente en la proliferación de literatura sobre este tipo de empresas.

A finales de los sesenta empezaron a aparecer los primeros artículos especializados en el estudio de la Empresa Familiar. Durante los setenta se comenzaron a realizar los primeros estudios y se formularon los modelos sobre su estructura y comportamiento organizacional. En los ochenta ya se investigó en mayor profundidad la Empresa Familiar, y desde hace algo más de 20 años se ha producido el verdadero auge del interés por este tipo de empresas, convirtiéndose en uno de los

temas de investigación más relevantes. Esto es debido a la importancia de la Empresa Familiar en las principales economías del mundo. (p.04)

## **2.8 ¿Qué es una Empresa Familiar?**

Al respecto (Pascual, 2015) expone que:

El concepto de Empresa Familiar puede abarcar muy diversas características, las cuales son consideradas más o menos importantes según el autor o autores de los que se trate. Algunas dimensiones determinantes en la delimitación del concepto son: la propiedad y dirección mayoritariamente en manos de una familia, la transferencia del negocio a través de las distintas generaciones, y la implicación de dicha familia en todo lo concerniente a la empresa. (p.06)

(Andrade, 2015), presenta las diferencias entre las empresas familiares y las no familiares en el siguiente cuadro:

Tipos de empresa		Empresa familiar	Empresa no familiar
Rasgos			
Propiedad		En manos de una misma familia	No existe una propiedad familiar mayoritaria
Nexos afectivos con los propietarios		Valores culturales y tradicionales de la familia están enraizados en la organización	Ninguno o en grado menor. Las empresas anónimas están menos relacionadas afectivamente
Visión y futuro		Compartida y sustentada en una motivación y en la confianza más allá de los aspectos económicos	Basada en aspectos económicos y en una motivación semi impuesta
Poder y control de la actividad empresarial		Miembros de la misma familia	No tienen porque estar relacionados familiarmente
Continuidad del negocio		Forma sucesoral (hereditario)	No son determinados por factores hereditarios
Legitimidad		Podría ser cuestionada, como consecuencia de una no aceptación de la sucesión	La legitimidad está amparada por la base legal.
Capacidad de dirigir		El propietario siempre tiene la posibilidad de ejercer la dirección de la empresa	La dirección está basada en habilidades y estilos de gerencia
Valoración de la propiedad		Debido a su estructura de propiedad familiar, la valoración que se haga de las acciones de propiedad pudieran verse sub valuadas ante una eventual venta del componente accionario	Por no existir impedimento en la estructura accionaria de tipo familiar, la valoración de las acciones puede ser más realista y transparente
Empleo, salario y dividendos		Puede generarse distorsión basada en las relaciones afectivas de los integrantes con la empresa	Hay una tendencia a dejar de lado las relaciones afectivas para actuar sobre estas variables
Confianza, disciplina y comunicación		Tiende a ser más laxa e informal. Objetivos son menos claros y están menos definidos. Comunicación tiende a ser extraoficial	Existe mayor formalidad en los objetivos y en la comunicación

**Fuente:** (Andrade, 2015)

### GRÁFICO 3. EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Orientación hacia el largo plazo	El acceso más complicado a los mercados de capital limita su crecimiento
Cultura de la familia como fuente de orgullo	Nepotismo
Estabilidad organizacional	Organización confusa Luchas internas
Menos burócrata e impersonal	Enfrentamientos familiares interfieren en el negocio
Mayor flexibilidad	Mayor resistencia al cambio
Conocimiento del negocio	Secretismo
Continuidad en el liderazgo	Estilo paternalista y autócrata
Menor riesgo (o ninguno) de ser adquirida por otra empresa	Problemas de sucesión
Identificación y fuerte compromiso con la empresa. Mayor motivación	Sistemas de remuneración y recompensa no equitativos
Agilidad y flexibilidad ante mercados entrantes cambiantes	Se corre el riesgo de no mantener estabilidad en el mercado

Fuente: (Andrade, 2015)

#### **GRÁFICO 4. EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES**

La empresa familiar pareciera estar signada por el conflicto, y ello es debido a las características propias que tienen esas organizaciones de reflejar no sólo las avenencias particulares de sus relaciones, sino las discrepancias emocionales que son propias de los ambientes familiares y de negocios. La empresa familiar debe cargar el peso de una estructura emocional que lejos de brindarle apoyo y soporte para su existencia, pudiera significar el rompimiento de lazos psicológicos de alta trascendencia personal entre sus miembros. Los conflictos aparecen cuando las reglas, roles o necesidades del sistema familiar se introducen en las reglas, roles o necesidades del sistema del negocio. También pueden ocurrir conflictos cuando los patrones de comunicación de un

sistema se tratan de instalar en el otro o cuando se generan enfrentamientos de intereses entre los dos sistemas. (p.08)

## **Capítulo III. Marco Referencial**

### **3.1 La Región Tacna**

Según el (Banco Central de Reserva, 2014):

La región Tacna cuenta con elevado potencial de desarrollo y cuenta para ello con tres fortalezas principales: ingentes riquezas naturales, una posición geográfica privilegiada y un elevado capital humano. Efectivamente Tacna cuenta con grandes reservas mineras, cuya explotación sostenible permitirá consolidarla como una de las regiones con el mayor ingreso per cápita del país. La ubicación geográfica de Tacna, en la frontera con Chile y Bolivia y cerca del mercado argentino, permitiría un desarrollo comercial con el sur y su interconexión con el resto del país.

### **3.2 Dinámica Poblacional de la Región**

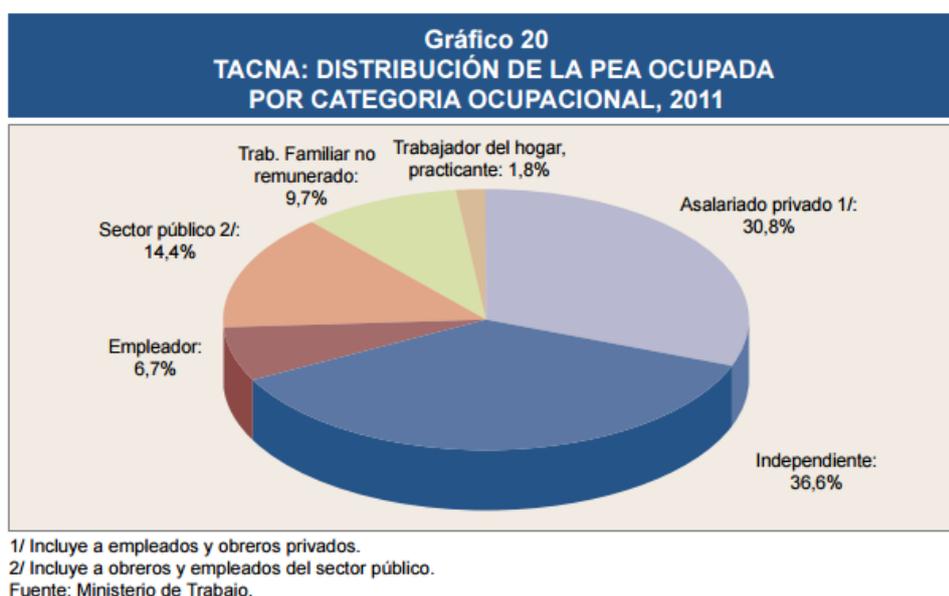
En base a las cifras determinadas por (Banco Central de Reserva, 2014)

En el 2007, la población de la Región Tacna era de 289 mil habitantes representando el 1,2 por ciento de la población total del país, cuando en 1940 era de 0,6 por ciento. Entre 1940 y el 2007, la población de la región ha crecido a una tasa promedio anual de 3,1 por ciento y la urbana a 4 por ciento anual llegando a ser esta última casi 14 veces más que la de 1940. En el último periodo censal (1993-2007), el crecimiento poblacional de la región fue de 2 por ciento promedio anual (Gráfico 1) y la del área rural, 0,8 por ciento.

### 3.3 La Población Económicamente Activa

En el informe Económico Social elaborado por el (Banco Central de Reserva, 2014) se describe lo siguiente:

El Ministerio de Trabajo, teniendo como fuente a la ENAHO (INEI), proporciona información sobre el empleo en la Región Tacna. La Tabla 4 muestra la distribución de la fuerza laboral de la región al 2011. Se aprecia que del total de la población en edad de trabajar, el 71,3 por ciento es población económicamente activa (141 379 personas) y el resto es población inactiva (conformada por pensionistas, estudiantes, etc.). Los ocupados son alrededor de 134 mil personas (94,8 por ciento de la PEA) y los desocupados, 7 mil personas.



**Fuente:** (Banco Central de Reserva, 2014)

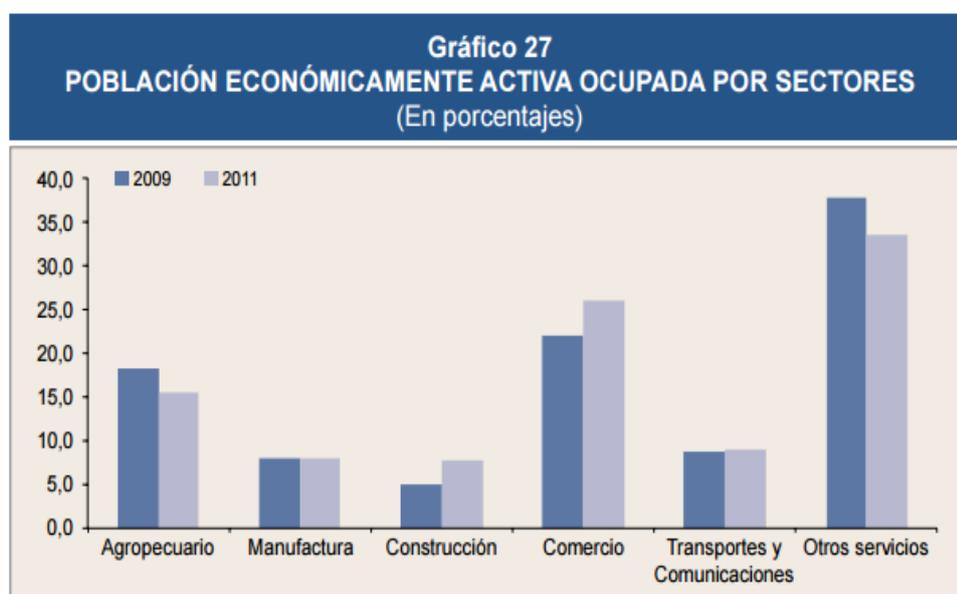
#### GRÁFICO 5. PEA EN TACNA

Una gran parte de la población económicamente activa en la región Tacna conformado por los independientes, el asalariado privado, el trabajador

familiar no remunerado, los trabajadores del hogar tienen relación con la participación de las empresas familiares en la economía local. Por tanto se puede determinar que la influencia de las empresas familiares en Tacna es determinante para su sostenimiento y desarrollo.

Esta PEA ocupada está trabaja fundamentalmente en el principal motor de la economía local que son los servicios y el comercio que agrupan la mayor parte de la población económicamente activa. La industria extractiva, que comprende las ramas de agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y minería participa de manera minoritaria en dichas estadísticas.

Si apreciamos la PEA sectorial determinada por (Banco Central de Reserva, 2014)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

**Fuente:** (Banco Central de Reserva, 2014)

*Gráfico 6. PEA por sectores*

Sobre el desarrollo de la región Tacna en los últimos 10 años, la actividad productiva pese a ser todavía insuficiente y poco competitiva incluso a nivel nacional registró un crecimiento anual de 4,7 por ciento, algo menor que la tendencia nacional cuyo promedio ha sido del 6,3 por ciento%.

Este resultado responde, sin embargo no a un fortalecimiento del parque industrial, sino al mayor precio de los metales a nivel internacional. Dicha actividad extractiva se contrajo cerca de 1 por ciento promedio anual en el dicho periodo.

## Capítulo IV. Presentación de Resultados

Las encuestas para determinar si la sucesión de poder y el crecimiento de las empresas familiares se aplicaron a las siguientes organizaciones:

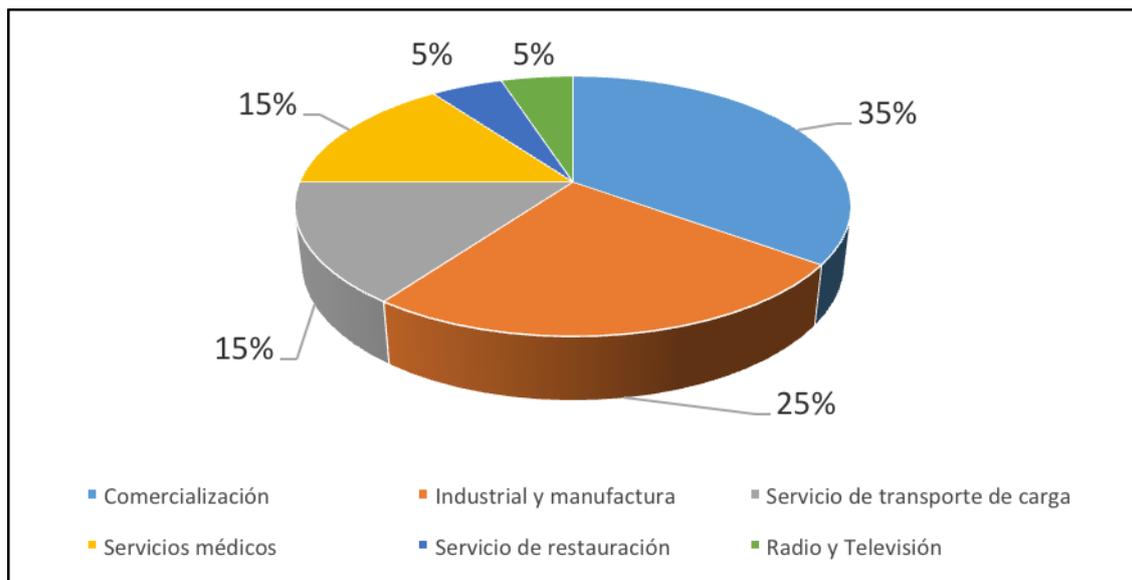
*TABLA 1. EMPRESAS FAMILIARES*

	<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Actividad</b>
1	INDUSTRIAS GIGASUR S.A.C.	<b>14599 ELAB DE OTROS PRODUC ALIMENTICIOS</b>
2	PESQUERA JURADO S.A.	<b>15127 ELAB Y CONS DE PESCADO</b>
3	PESQUERA MORROSAMA S.A.	<b>15127 ELAB Y CONS DE PESCADO</b>
4	ESTELA Y COMPAÑIA S.C.R.L.	<b>15130 ELAB FRUTAS LEG Y HORTALIZAS</b>
5	AGROINDUSTRIAS DEL SUR S.A.	<b>15142 ELAB DE ACEITES Y GRASAS</b>
6	AUTOMOTORES TACNA S.A.C.	50102 VENTA DE VEHICULOS AUTOMOTORES
7	GNECCO Y CIA. S.A.C.	50102 VENTA DE VEHICULOS AUTOMOTORES
8	MOTOCOSMOS IMPORT EXPORT SCRL	50405 VENTA, MANT Y REPARACIÓN MOTOCICLETAS
9	INVERSIONES HERMANOS ACHACO.COM SAC	51313 VTA MAY DE PRODUCTOS TEXTILES

10	OLIVER S.A.C.	51906 VENTA MAY DE OTROS PRODUCTOS
11	LIBRERIA DORA SANTA MARIA S.R.L.	52391 OTROS TIPOS DE VENTA AL POR MENOR
12	COMIDAS RAPIDAS S.A.	55205 RESTAURANTES BARES Y CANTINAS
13	CORPORACION ADC S.A.C.	60230 TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA
14	LADRILLERA J. MARTORELL S.A.	60230 TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA
15	BENCAR S.R.L.	60230 TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA
16	PROMEDIC S. CIVIL R.L.	85111 ACTIVIDAD DE HOSPITALES
17	CLINICA LOSTAUNAU	85193 OTRAS ACTIV RELAC CON LA SALUD HUMANA
18	POLICLINICO DENTAL DENTUS S.C.R.L.	85193 OTRAS ACTIV RELAC CON LA SALUD HUMANA
19	CADENA RADIAL SUR PERUANA SA	92136 ACTIVIDADES DE RADIO Y TELEVISIÓN
20	CONSORCIO INDUSTRIAL EL PACIFICO S.A.C.	93098 OTRAS ACT DE SERVICIOS NCP

**Fuente:** Elaboración propia

Como podemos apreciar en la tabla el estudio de las variables que inciden en el crecimiento de las empresas familiares deben contar con personería jurídica y cinco (5) años mínimos de existencia, que tengan por lo menos un miembro de la familia trabajando en la empresa y/o como accionista/ participacionista, 10 trabajadores como mínimo y domicilio fiscal registrado en la ciudad de Tacna.



**Fuente:** Encuesta sobre sucesión en las empresas familiares

*GRÁFICO 6. EMPRESAS FAMILIARES EN TACNA*

### **Interpretación:**

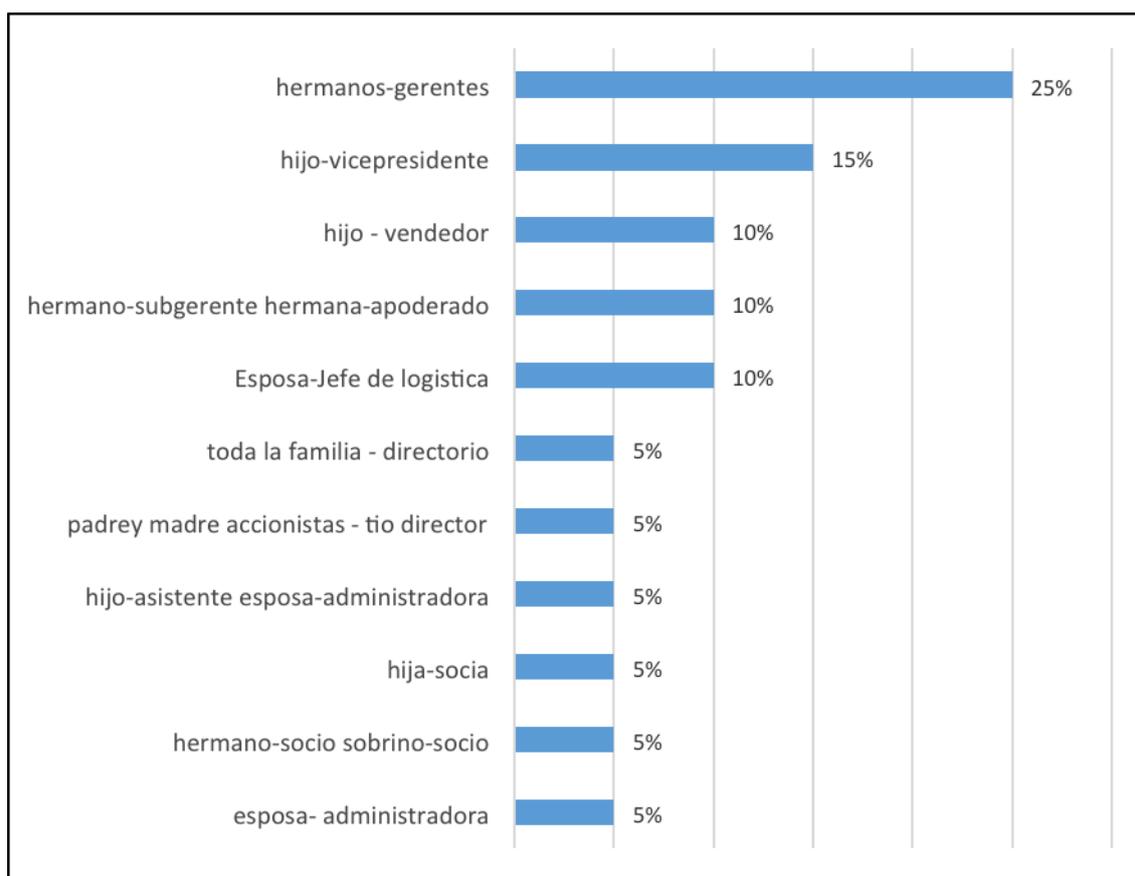
El gráfico nos muestra que el giro de negocio predominante es el del comercio con un 35%, le sigue el sector industrial y de manufactura con un 25%, el transporte de carga y los servicios médicos con 15% respectivamente. Con un 5% están representadas las empresas de radio y televisión y los servicios de restauración.

Dichos resultados son consecuentes con los sectores económicos predominantes en la región situando al comercio como la primera actividad a la

que se dedican las empresas familiares y el sector de manufactura, que si bien es cierto no es de gran escala, también es representativo de la ciudad. Lo que puede llamar la atención de la selección de la muestra (no probabilística) son la escasa inclusión de los servicios, como por ejemplo los médicos y restaurantes; esto obedece a que en la región si bien es cierto el número estas son representativas no cumplen con los estándares para ser incluidos dentro del estudio como se hizo referencia en párrafos anteriores.

Sobre el cuestionario aplicado se recabaron las siguientes respuestas:

**Pregunta 01. ¿Tiene familiares trabajando en la empresa?**



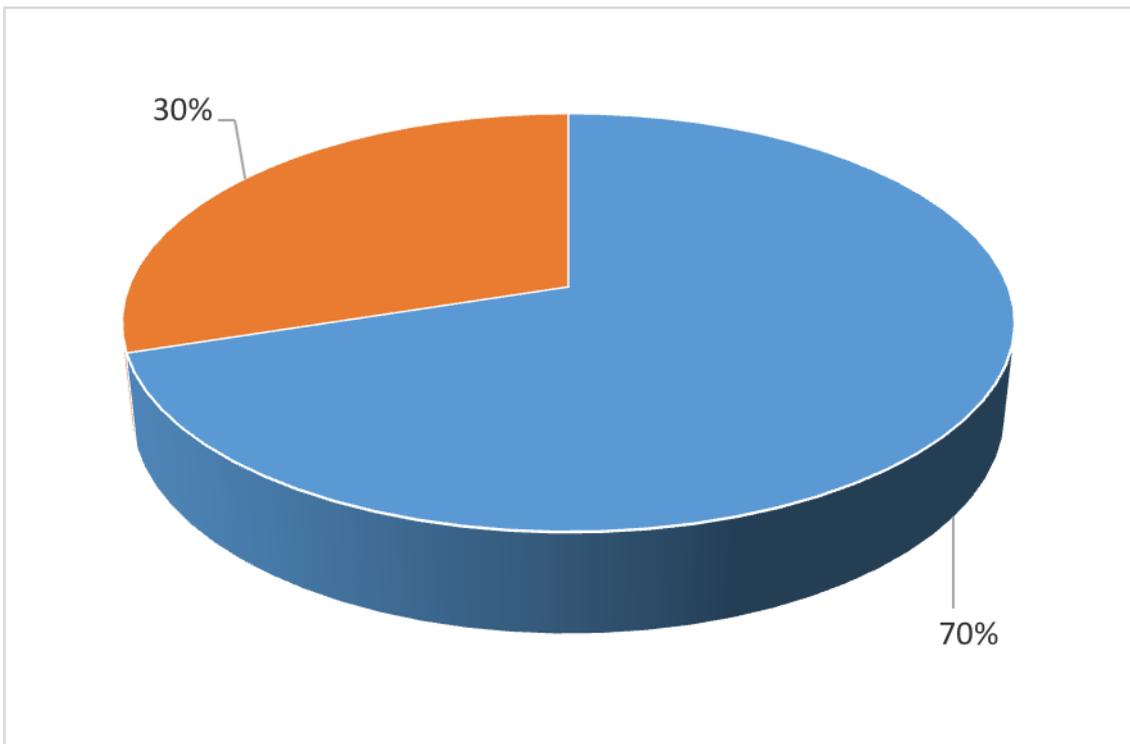
**Fuente:** Encuesta sobre sucesión en las empresas familiares

*GRÁFICO 7. VÍNCULO CON TRABAJADORES DE LA EMPRESA*

**Interpretación:**

El gráfico nos muestra el vínculo y el lugar que ocupan los miembros de las familias en sus organizaciones. Dichos resultados nos muestran que dichos familiares ocupan los cargos de mayor jerarquía en las empresas que van desde vicepresidentes hasta gerentes y administradores, lo que confirma una de las características de este tipo de empresas que es la inclusión de dichas personas en los puestos que toman decisiones.

**Pregunta 02. ¿La empresa tiene un MOF, ROF en plena vigencia?**



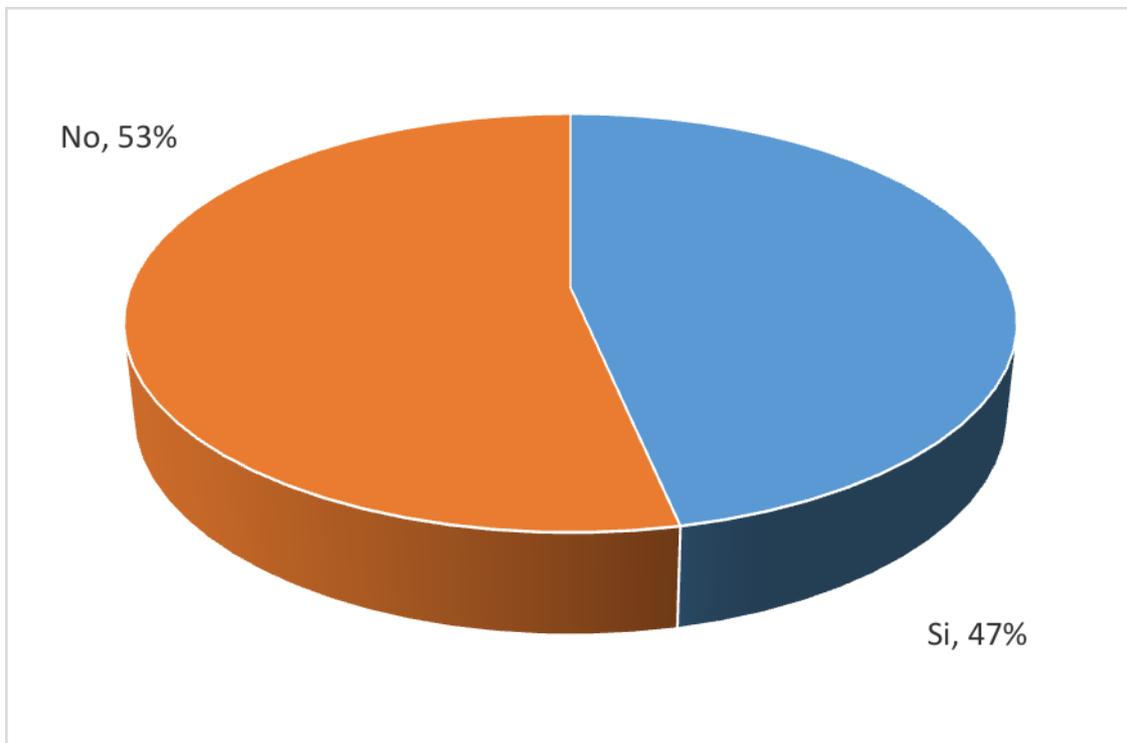
**Fuente:** Encuesta sobre sucesión en las empresas familiares

*GRÁFICO 8. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES*

**Interpretación:**

El gráfico nos muestra que los sujetos de investigación afirman en un 70% que la empresa cuenta con un Manual de Organizaciones y Funciones, y con el Reglamento de Organizaciones y funciones; formalizado y en plena vigencia. Lo que no significa necesariamente que es aplicado en todos sus puntos.

**Pregunta 03. ¿Los cargos que ocupan los familiares se encuentran definidos en el MOF y ROF de la organización?**



**Fuente:** Encuesta sobre sucesión en las empresas familiares

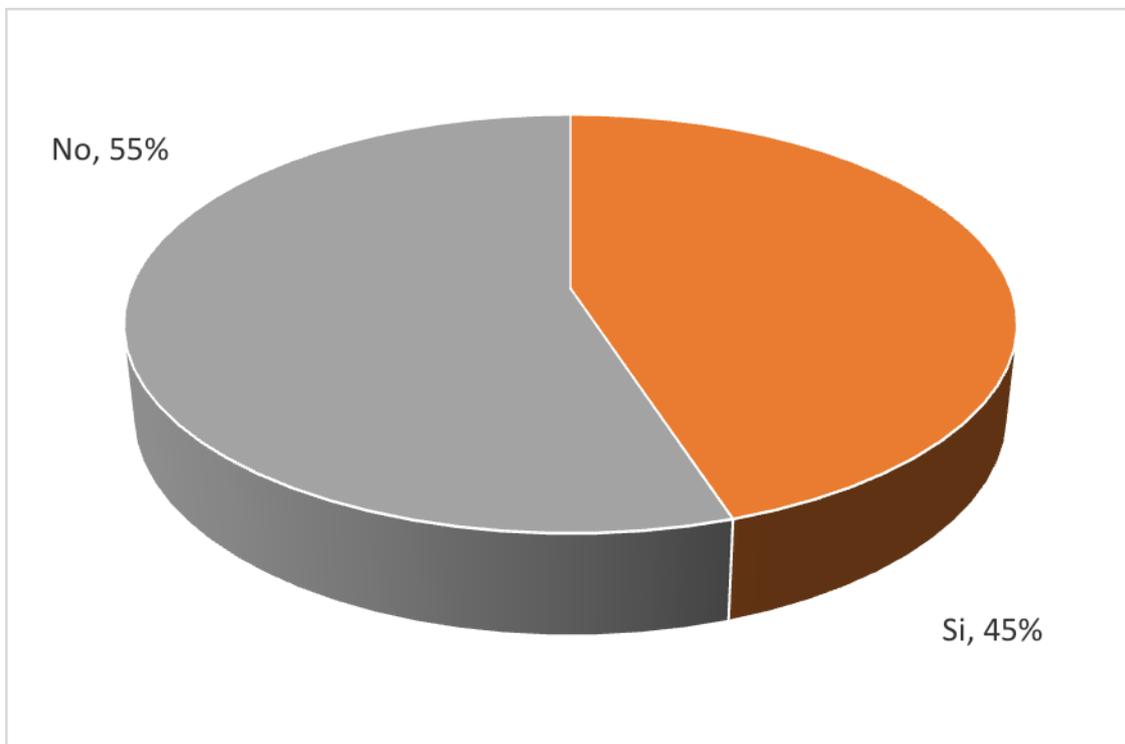
*GRÁFICO 9. MOF, ROF Y CARGOS QUE OCUPAN LOS FAMILIARES*

**Interpretación:**

En el siguiente gráfico los cargos que ocupan los familiares dentro de la organización en un 35% se encuentran actualmente en el Manual de

Organizaciones y Funciones, y con el Reglamento de Organizaciones y funciones; formalizado y en plena vigencia.

**Pregunta 04. ¿La empresa ya afrontó un proceso de sucesión anterior?**



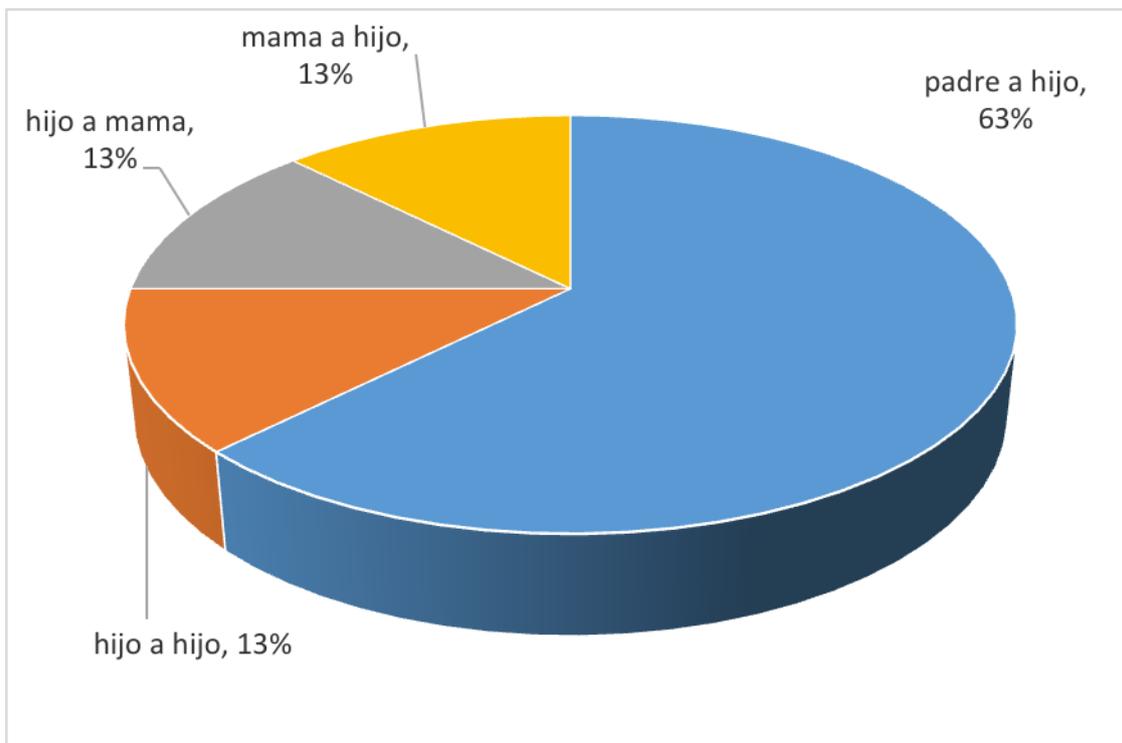
**Fuente:** Encuesta sobre sucesión en las empresas familiares

*GRÁFICO 10. OCURRENCIA DE UNA PROCESO DE SUCESIÓN*

**Interpretación:**

El gráfico nos muestra que un 45% de las empresas que fueron investigadas ya aplicaron un proceso de sucesión (no necesariamente planificado) lo que evidencia la relevancia de la muestra recolectada, puesto que podremos determinar en si en dichas organizaciones los procesos de sucesión si han tenido influencia en su crecimiento.

**Pregunta 05. ¿En dichas empresas quienes recibieron el poder?**



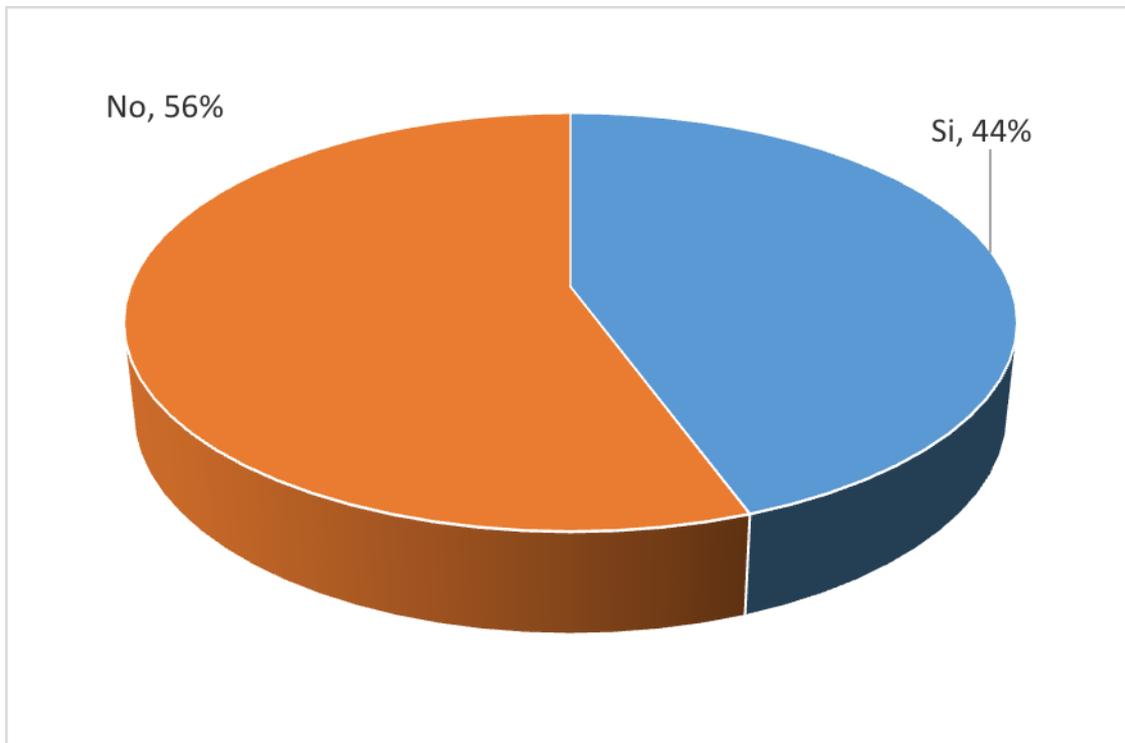
**Fuente:** Encuesta sobre sucesión en las empresas familiares

*GRÁFICO 11. RECEPCIÓN DE PODER*

**Interpretación:**

El gráfico nos muestra que un 63% fueron los hijos que recibieron el poder de parte de sus padres, repartiéndose en el resto de casos con un ponderado igual a 13% el poder con la secuencia hijo a hijo, hijo a madre y madre a hijo. Esto nos muestra la predominancia para suceder el poder al hijo varón de la empresa. Dicha información no refleja si el hijo tuvo un periodo de inducción o preparación para asumir el cargo.

**Pregunta 06. ¿El proceso de sucesión se ejecutó mediante un plan construido anteriormente?**



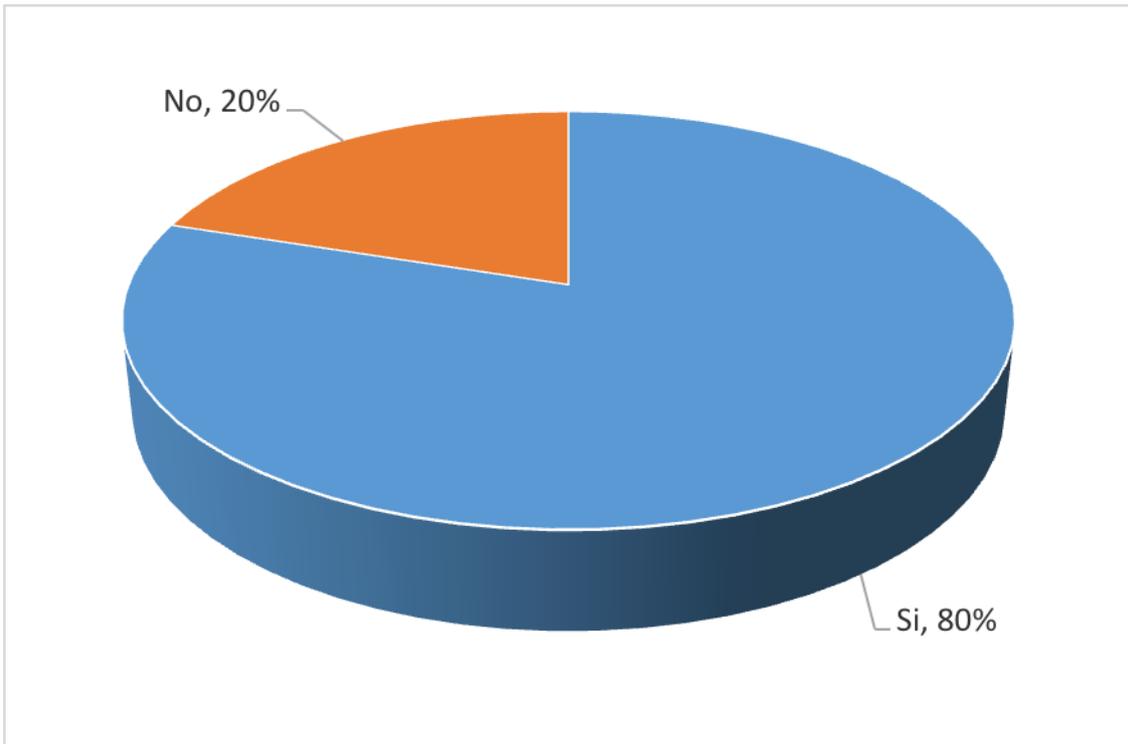
**Fuente:** Encuesta sobre sucesión en las empresas familiares

*GRÁFICO 12. EJECUCIÓN EN BASE A UN PLAN DE SUCESIÓN*

**Interpretación:**

El gráfico nos muestra que menos de la mitad de las empresas investigadas aplicaron un plan de sucesión mediante un plan construido anteriormente. Lo que puede ser reflejo de la improvisación en las decisiones que se toman en las empresas familiares.

**Pregunta 07. ¿El plan de sucesión fue socializado oportunamente?**



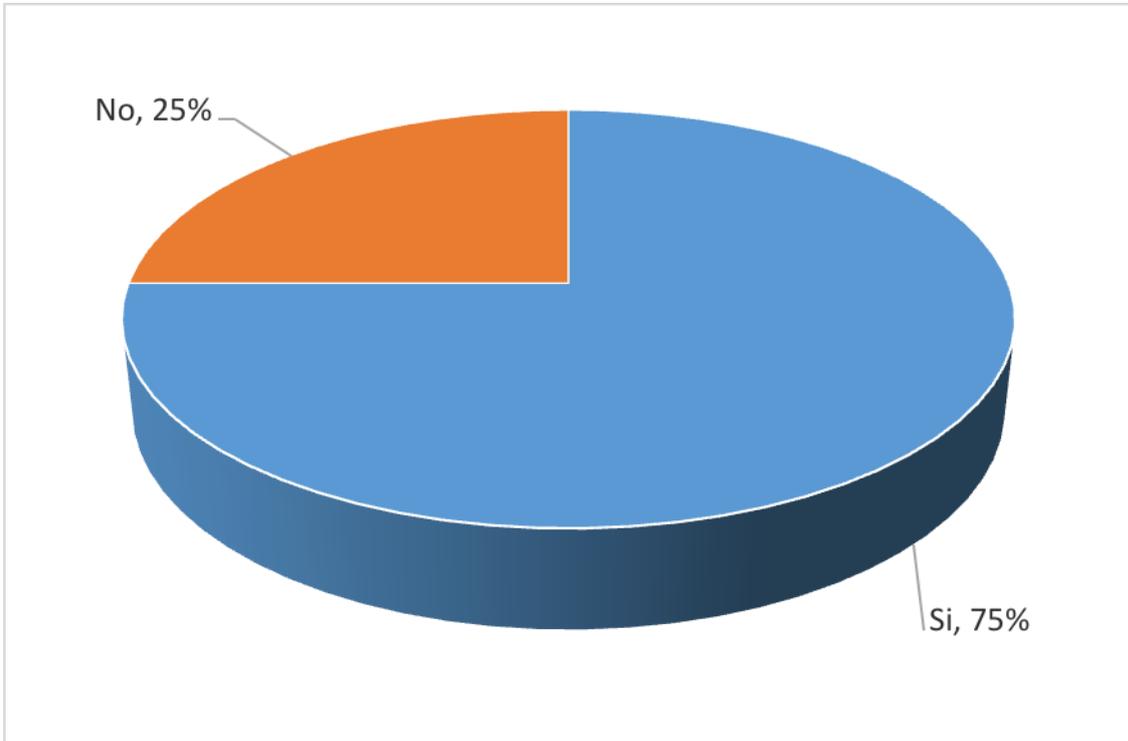
**Fuente:** Encuesta sobre sucesión en las empresas familiares

*GRÁFICO 13. CONOCIMIENTO DEL PLAN DE SUCESIÓN*

**Interpretación:**

El gráfico nos muestra que el 80% de las empresas que aplicaron un proceso de sucesión si difundieron con oportunidad el plan de sucesión. Sin embargo el conocimiento y difusión de dicho plan no significa que necesariamente dicha aplicación se haya hecho de forma estructurada, eficiente y si logró una entrega de poder exitosa para la organización.

**Pregunta 08. ¿Cree usted que el poder debe quedar en uno de los miembros de la familia?**



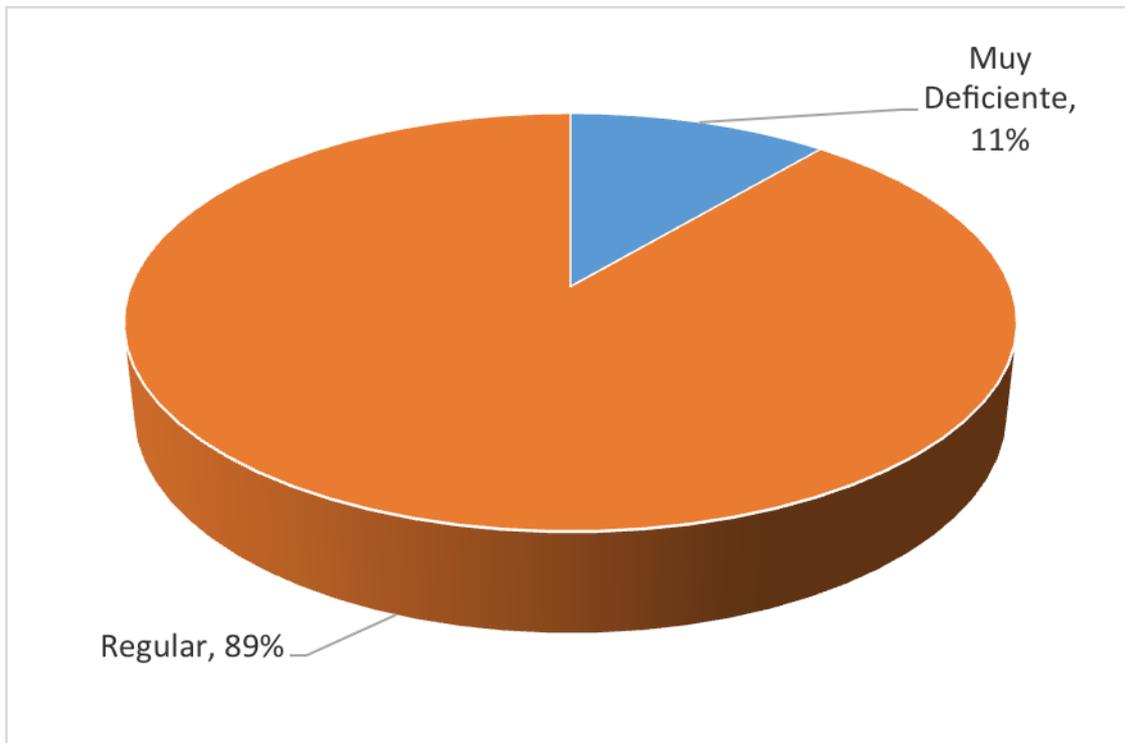
**Fuente:** Encuesta sobre sucesión en las empresas familiares

*GRÁFICO 14. DESTINO DEL PODER*

**Interpretación:**

El gráfico nos muestra que el 75% de las empresas investigadas tiene como política que la sucesión del poder se dé necesariamente hacia un miembro de la familia. Esto si bien es cierto es natural en las empresas familiares se sugiere que se ingrese un externo dentro del proceso de toma de decisiones para evitar todo sesgo en la gestión empresarial de dichas organizaciones.

**Pregunta 09. ¿Cómo califica usted la gestión del actual gerente de la organización?**



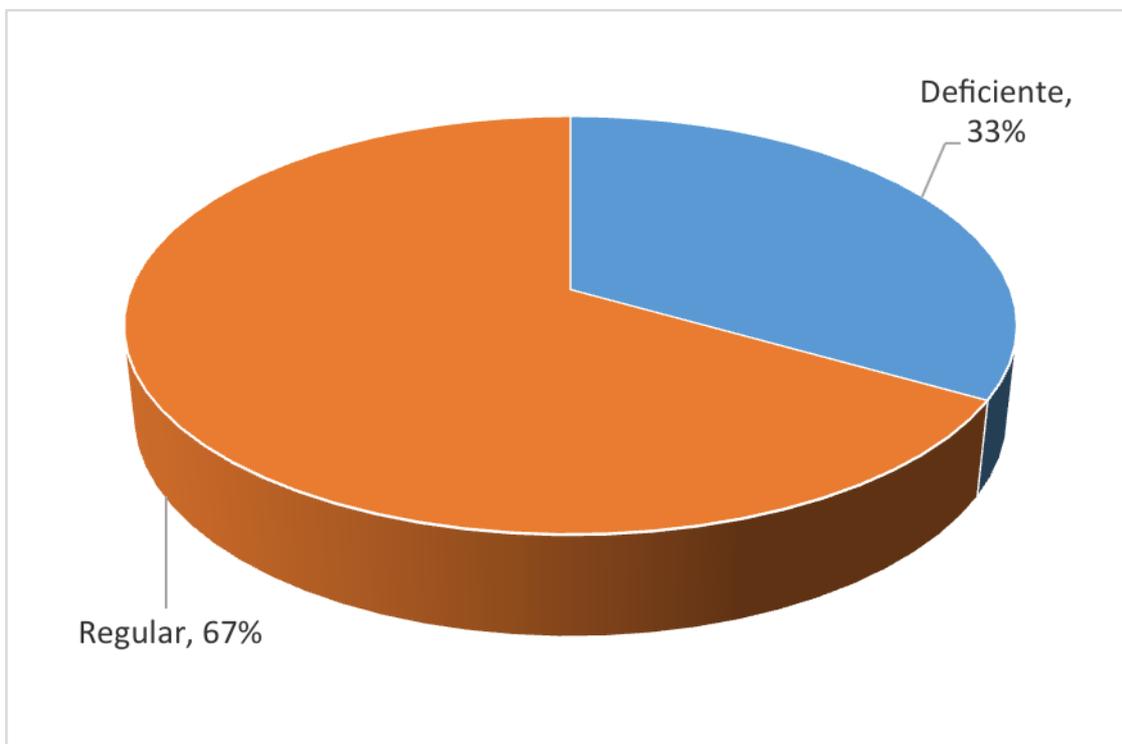
**Fuente:** Encuesta sobre sucesión en las empresas familiares

*GRÁFICO 15. GESTIÓN DEL GERENTE ACTUAL*

**Interpretación:**

El gráfico nos muestra como dato de referencia que la gestión actual de los responsables de la toma de decisiones en la empresa es solo regular, no identificando todavía si dicho gerente proviene de funciones asumidas por un proceso de sucesión.

**Pregunta 10. En caso haya aplicado un proceso de sucesión, ¿Cómo califica usted la gestión del actual gerente de la organización?**



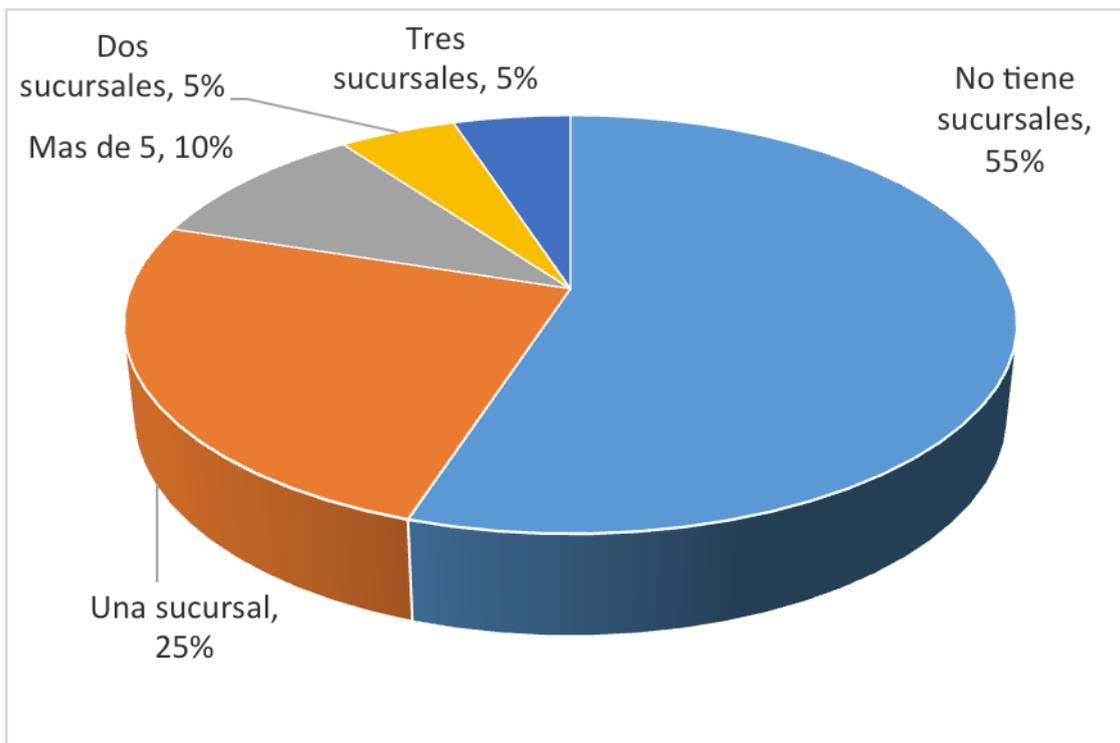
**Fuente:** Encuesta sobre sucesión en las empresas familiares

*GRÁFICO 16. GESTIÓN DEL GERENTE EN LAS EMPRESAS CON SUCESIÓN DE PODER*

**Interpretación:**

El gráfico nos muestra que el gerente cuyo cargo fue determinado producto de la aplicación de un proceso de sucesión tiene una percepción de gestión regular en un 67% de los casos. Dicho resultado resulta crítico de la gestión de la persona que recibió el poder.

### Pregunta 11. ¿Cuántas sucursales tiene la empresa?



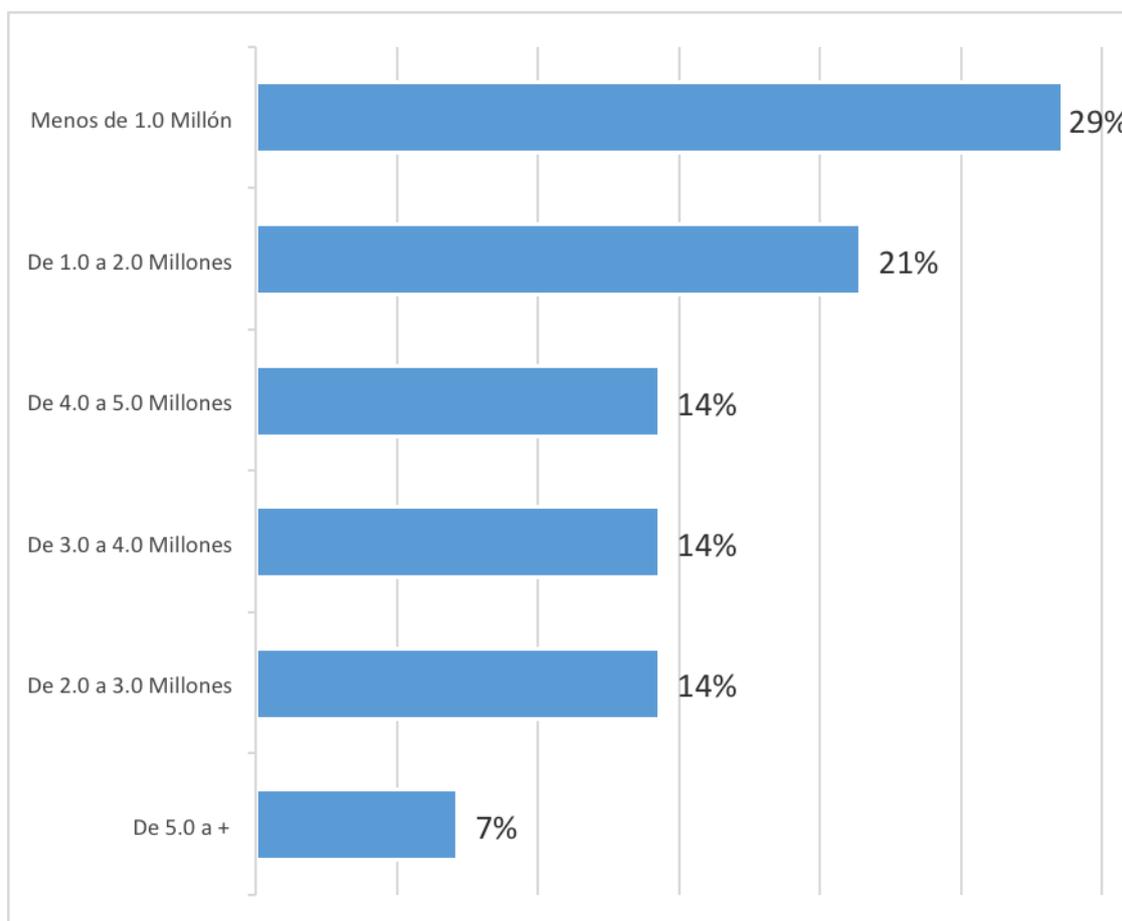
**Fuente:** Encuesta sobre sucesión en las empresas familiares

*GRÁFICO 17. SUCURSALES DE LA EMPRESA*

#### **Interpretación:**

El gráfico nos muestra que el 55% de las empresas investigadas no tiene sucursales dentro ni fuera de la región. Asimismo, con una sucursal están registradas el 25% del total de empresas familiares, mientras que solo el 10% de estas posee más de cinco sucursales.

## Pregunta 12. ¿Cuál es el valor total de sus activos?



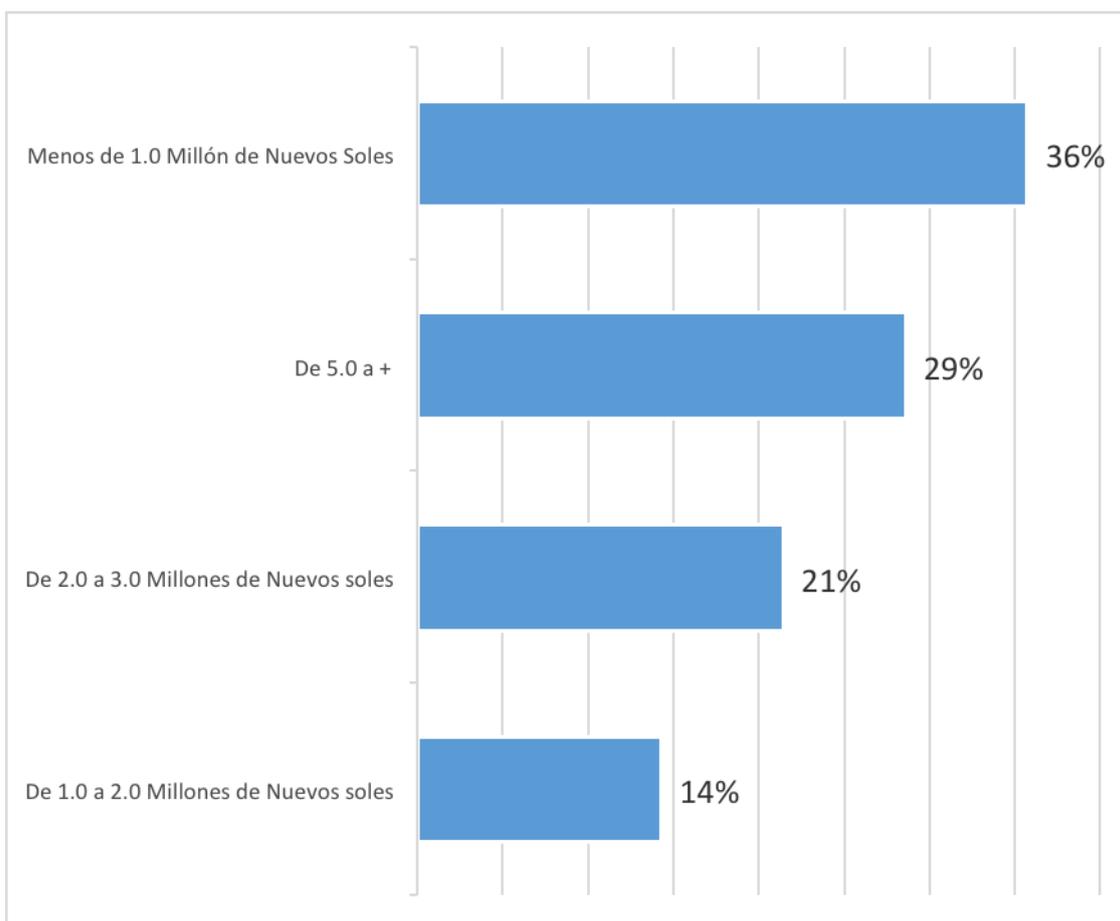
**Fuente:** Encuesta sobre sucesión en las empresas familiares

*GRÁFICO 18. VALOR DE ACTIVOS EN SOLES*

### **Interpretación:**

El gráfico nos muestra que la mayoría de las empresas familiares involucradas en el estudio tienen activos con un valor inferior a un millón de nuevos soles, mientras que un 21% de estas declaran tener activos entre uno y dos millones de nuevos soles. Solo el 5% de estas empresas tienen activos con un valor superior a los cinco millones de nuevos soles.

**Pregunta 13. ¿Cuál fue su volumen de ventas en el último año?**



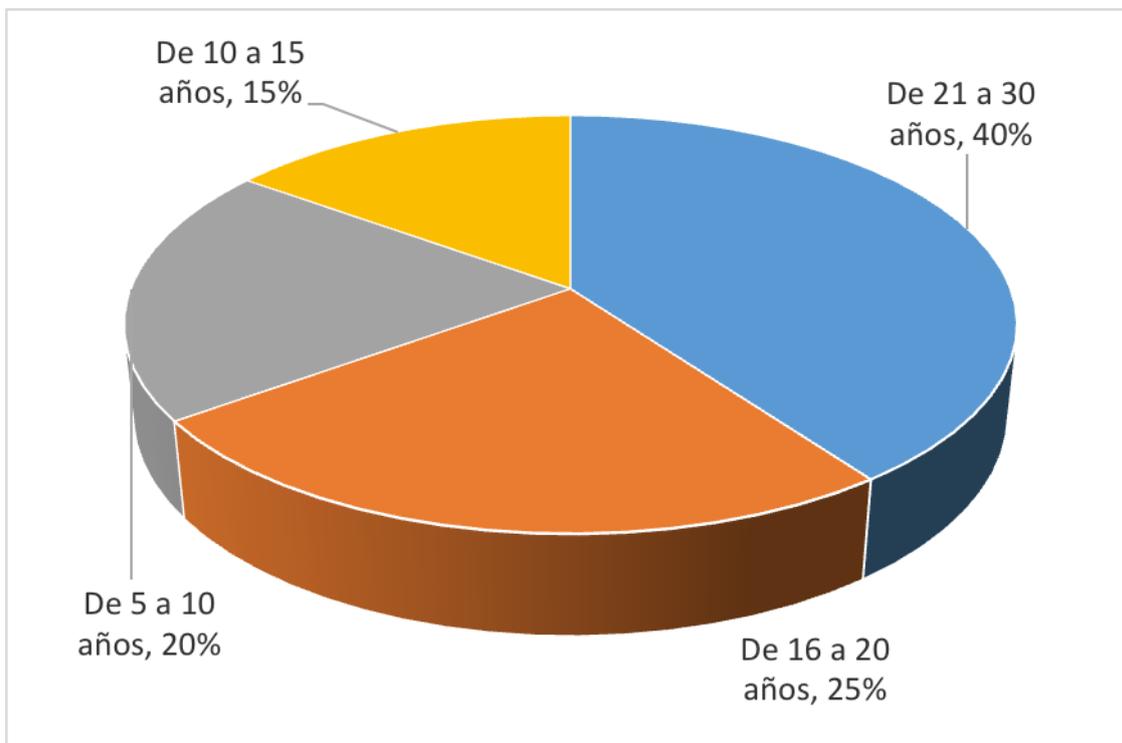
**Fuente:** Encuesta sobre sucesión en las empresas familiares

*GRÁFICO 19. VOLUMEN DE VENTAS*

**Interpretación:**

El gráfico nos muestra que la mayoría de las empresas familiares involucradas en el estudio han registrado ventas inferiores a un millón de nuevos soles (36%). Sin embargo el 29% de las empresas en investigación registraron ventas superiores a los cinco millones de nuevos soles. Este dato resulta interesante para el estudio puesto que en el gráfico anterior se determinó que el 29% de las empresas posee activos menores a un millón de nuevos soles lo que nos da una mirada sobre la rentabilidad que están generando sus activos.

**Pregunta 14. ¿Cuántos años se encuentra la empresa en el mercado?**



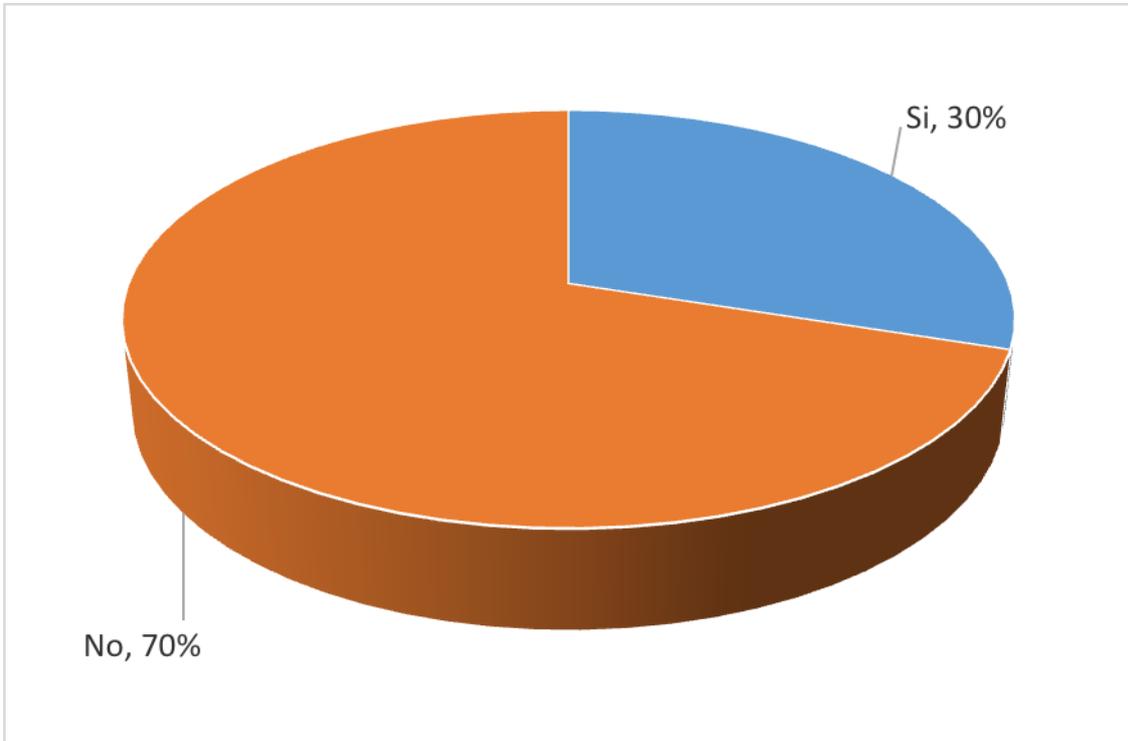
**Fuente:** Encuesta sobre sucesión en las empresas familiares

*GRÁFICO 20. AÑOS EN EL MERCADO*

**Interpretación:**

El gráfico nos muestra que el 40% de las empresas sujetas a investigación tienen experiencia en el mercado de entre 21 y 30 años. Esto indica que dichas organizaciones probablemente ya hayan experimentado una sucesión de poder en el curso de sus operaciones. De 16 a 20 años se encuentran el 25% de las empresas, mientras que las del rango del rango de 5 a 15 años agrupan el 35% de los emprendimientos.

**Pregunta 15. ¿Existe en las empresas una oficina de exportaciones?**



**Fuente:** Encuesta sobre sucesión en las empresas familiares

*GRÁFICO 21. OFICINA DE EXPORTACIONES*

**Interpretación:**

El gráfico nos muestra que el 70% de las empresas en investigación no registra oficinas especializadas en exportaciones, probablemente porque estas no exportan o porque sus volúmenes de exportación no son lo suficientemente contundentes para crear una oficina para dichos fines.

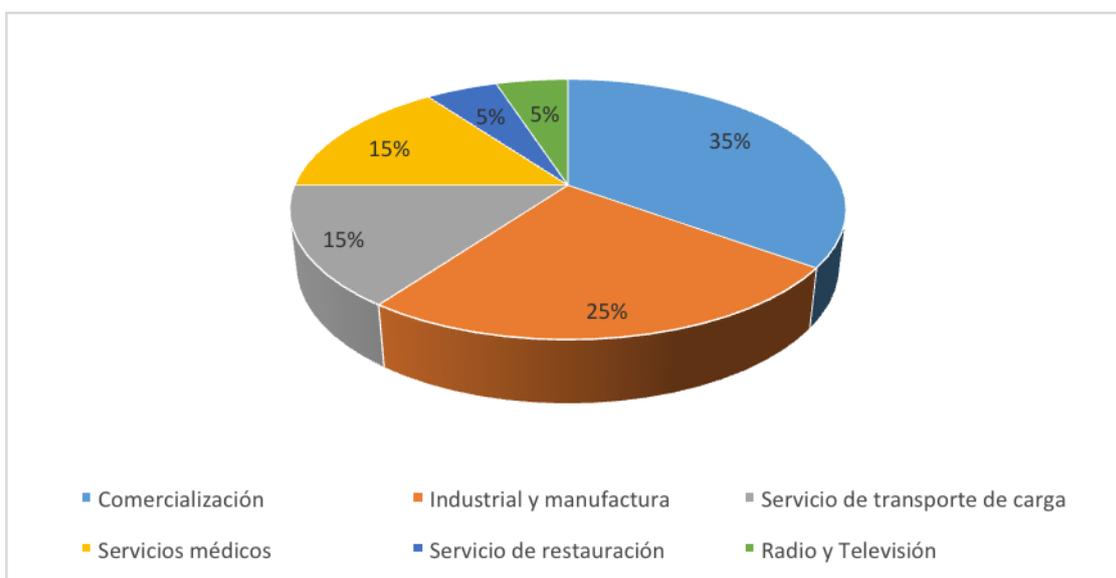
#### 4.1. Respuesta a las hipótesis de investigación:

**Hipótesis secundaria 1:** Las empresas familiares de la región Tacna se desarrollan en el sector de servicios

*TABLA 2. EMPRESAS FAMILIARES POR RUBROS*

Sector económico	porcentaje
Comercialización	35%
Industrial y manufactura	25%
Servicio de transporte de carga	15%
Servicios médicos	15%
Servicio de restauración	5%
Radio y Televisión	5%

**Fuente:** Elaboración propia



*GRÁFICO 22. RUBRO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES*

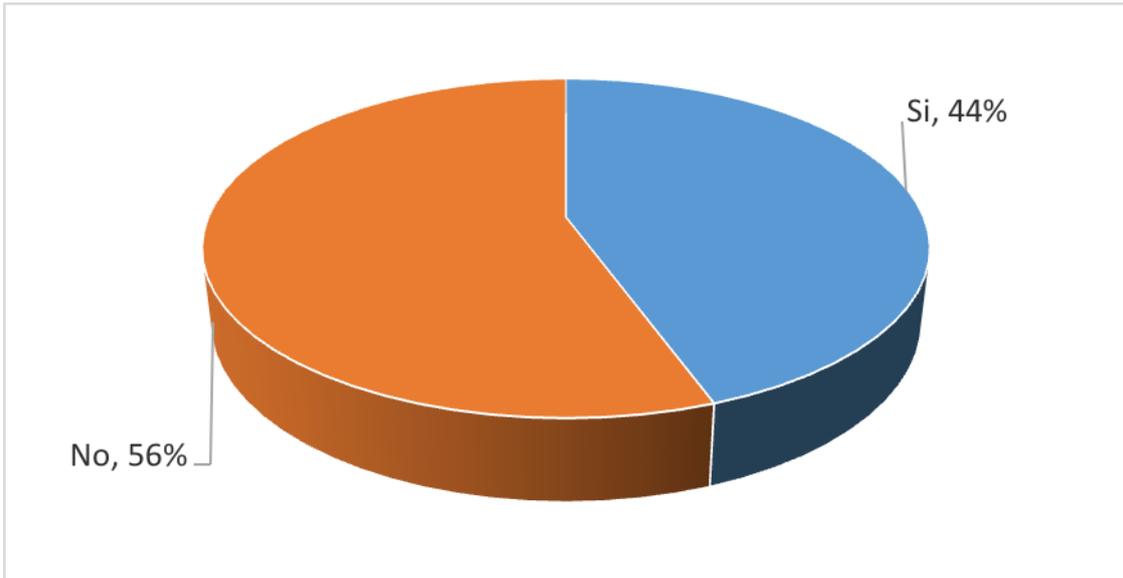
En base a los resultados presentados se puede dar por aceptada la hipótesis secundaria 1 que afirma que la mayoría de empresas familiares de la región Tacna se dedican a prestar servicios entre los que se destacan los servicios de carga pesada, médicos y restaurantes.

**Hipótesis secundaria 2:** Las empresas familiares de la región Tacna llevan a cabo procesos de sucesión bien planificados

El proceso de sucesión en las empresas familiares se debe concebir como un proceso constante y transversal que está orientado a garantizar la sostenibilidad de la empresa a través de las distintas generaciones, pero cuando el proceso de entrega del poder no corresponde a un plan de sucesión elaborado y aplicado se pueden generar distintas consecuencias como: la resistencia del fundador a su retiro, tensiones entre el fundador y los sucesores, tensiones entre los herederos por la recepción del poder. En el caso de las empresas familiares de la región Tacna es el hijo quien recibe el poder del padre, hermano y madre con un ponderado acumulado del 89%.

Una vez conocido que ha sucedido un proceso de sucesión donde mayoritariamente los hijos son receptores del poder, podemos analizar una de las bases de la gestión que es la planificación, por tanto si es que se quiere comprobar la veracidad de la hipótesis secundaria 2, se debe haber ejecutado dicho proceso en base a un plan elaborado con anterioridad.

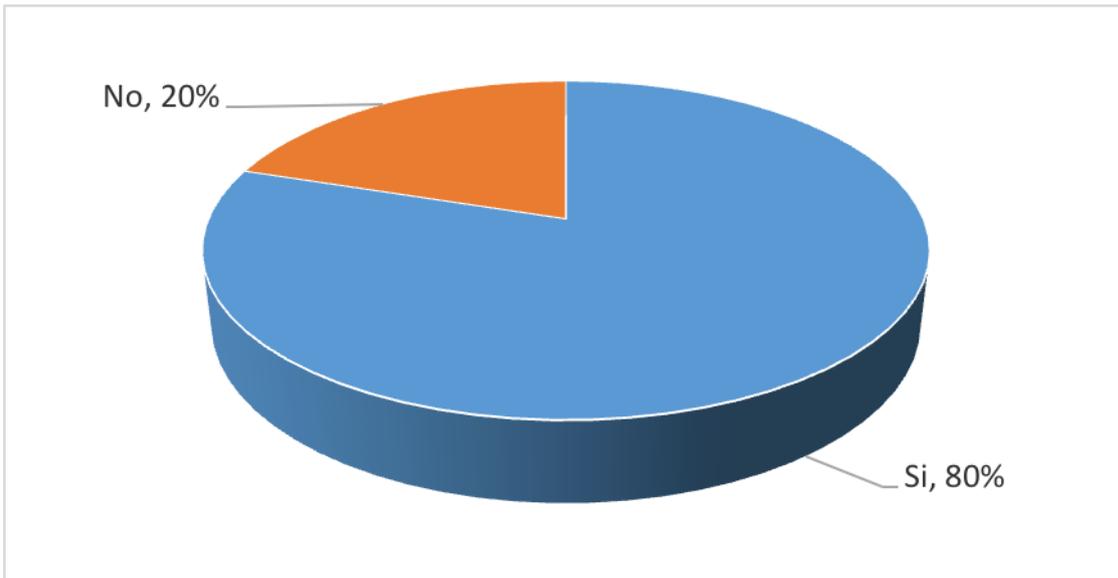
Al respecto podemos apreciar el siguiente gráfico donde se determina que solo el 44% de las empresas que afrontaron una sucesión la hicieron con un plan construido y aplicado de manera planificada y el 56% de estos llevaron a cabo el proceso sin la aplicación de algún plan.



**Fuente:** Elaboración propia

*GRÁFICO 23. PLAN DE SUCESIÓN Y PLANIFICACIÓN*

Otra variable relevante para comprobar la validez de la hipótesis secundaria 2 es que en las empresas familiares investigadas que si pasaron por un proceso de sucesión y que tenían un plan de sucesión previamente construido, comunicaron a la organización sobre su la elaboración, vigencia y aplicación de dicha herramienta en un 80%, mientras que el 20% de estas empresas no comunicaron la elaboración, vigencia y aplicación de dicho plan.

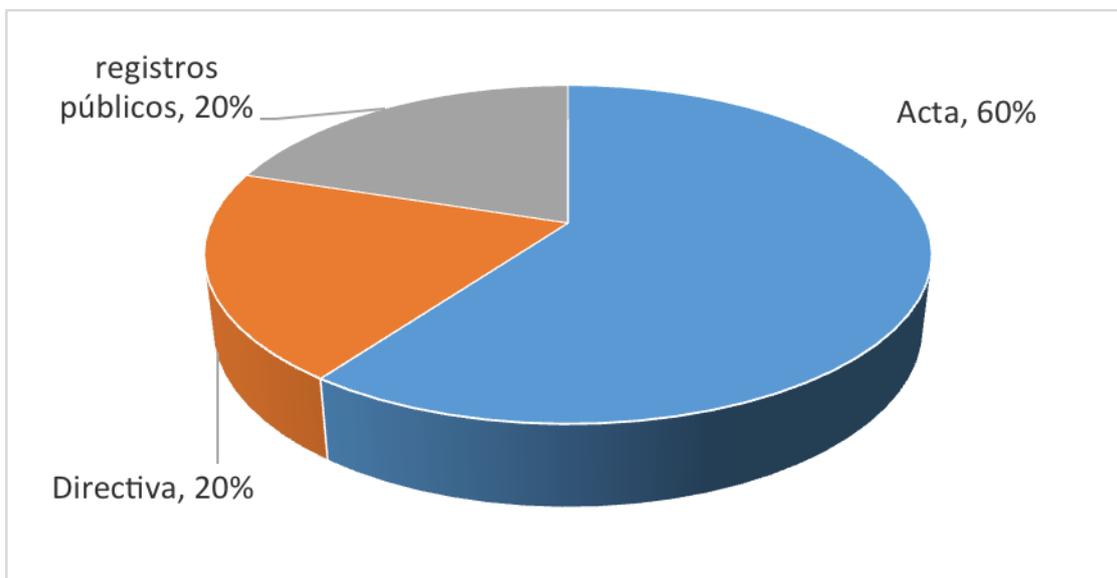


**Fuente:** Elaboración propia

*GRÁFICO 24. COMUNICACIÓN DEL PLAN DE SUCESIÓN*

Otra variable que nos ayuda a validar la hipótesis es la legalidad del plan de sucesión, puesto que, cuando se afronta un proceso de entrega de poder quizá no todos los potenciales herederos estén de acuerdo con la elección del sucesor y se puedan generar tensiones entre los que reciben el poder que pueden generar desconocimiento del plan elaborado y aplicado con anterioridad. Para evitar dicho escenario formalizar dicho documento empoderando al elegido mediante su inscripción en los registros públicos puede ser un mecanismo correcto para asegurar su aplicación. Como vemos en el gráfico siguiente solo el 20% de las empresas que tienen un plan de sucesión y que han afrontado un proceso de entrega de poder tienen formalizada dicha herramienta para asegurar su futuro cumplimiento, mientras que un mayoritario 60% lo tiene asentado en una Acta y otro 20% hace constar el plan en una directiva. Esto es una evidencia de una adecuada o deficiente

planificación de los procesos de sucesión en las empresas familiares de la región.



**Fuente:** Elaboración propia

*GRÁFICO 25. LEGALIDAD DEL PLAN DE SUCESIÓN*

Por tanto, si analizamos las variables quien recibe el poder, planificación, comunicación y legalidad del proceso de sucesión tenemos los siguientes resultados:

TABLA 3. PLANIFICACIÓN DEL PLAN DE SUCESIÓN

Variables	Planificación adecuada	Planificación no adecuada	peso	media ponderada (P.A.)	media ponderada (P.N.A)
Planificación	44	56	0.5	22	28
Comunicación	80	20	0.1	8	2
Legalidad	20	80	0.4	8	32
	<b>totales</b>			<b>38%</b>	<b>62%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Por tanto, podemos inferir que con una media ponderada de 62% las empresas familiares de la región Tacna no aplican un proceso de sucesión debidamente planificado, lo que nos lleva a rechazar la hipótesis secundaria 2.

**Hipótesis secundaria 3:** Las empresas familiares que aplicaron un proceso de sucesión crecieron más que las empresas que afrontaron dicho proceso

Para los investigadores el crecimiento lo hemos segmentado y medido en base a los siguientes indicadores:

- a. número de trabajadores
- b. número de sucursales
- c. valor de activos
- d. valor de venta en el último periodo
- e. número de años en el mercado

En base a la elaboración de los cuadros ponderados por dimensiones (anexo 01) extraemos el siguiente cuadro resumen:

*TABLA 4. CONSOLIDADO COMPARATIVO DE EMPRESAS FAMILIARES*

<b>Empresas que Si aplicaron el proceso de sucesión</b>	<b>puntaje</b>	<b>peso</b>	<b>ponderado</b>
Trabajadores de la empresa	4	0.025	0.1
Sucursales en el país	5	0.05	0.25
Valor de sus activos	14	0.4	5.6
Ventas en el último ejercicio	5	0.4	2
Experiencia en el mercado	8	0.025	0.2
	<b>total</b>		<b>8.15</b>

<b>Empresas que No aplicaron el proceso de sucesión</b>	<b>puntaje</b>	<b>peso</b>	<b>ponderado</b>
Trabajadores de la empresa	5	0.025	0.125
Sucursales en el país	5	0.05	0.25
Valor de sus activos	26	0.4	10.4
Ventas en el último ejercicio	4	0.4	1.6
Experiencia en el mercado	7	0.025	0.175
	<b>total</b>		<b>12.55</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En base a los resultados obtenidos podemos determinar que el crecimiento en las empresas familiares es mayor en las empresas que no experimentaron un proceso de sucesión que las empresas que si afrontaron dicho proceso, descartando esto la hipótesis secundaria 3.

**Hipótesis principal:** El proceso de sucesión tiene una influencia en el crecimiento de las empresas familiares de la región Tacna

Para determinar si el proceso de sucesión tiene alguna relación con el crecimiento que han experimentado las empresas familiares en la región de Tacna se elaboraron los cálculos que constan en el anexo 2, y que determinaron la siguiente tabla de contingencia:

*TABLA 5. CUADRO DE CONTINGENCIA DE SUCESIÓN Y CRECIMIENTO*

<b>Descripción</b>	<b>Crece</b>	<b>No Crece</b>
Si Aplica Plan de Sucesión	5	4
No Aplica Plan de Sucesión	3	8
<b>total</b>	<b>8</b>	<b>12</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Aplicando la prueba chi-cuadrado tenemos el siguiente resultado:

TABLA 6. PRUEBA CHI – CUADRADO

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	1,650 <sup>a</sup>	1	,199		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	,682	1	,409		
Razón de verosimilitud	1,664	1	,197		
Prueba exacta de Fisher				,362	,205
Asociación lineal por lineal	1,567	1	,211		
N de casos válidos	20				

a. 2 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,60.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

**Fuente:** Elaboración propia

Dicha prueba no paramétrica determina que el valor Chi-cuadrado de Pearson es de 1.650 mientras que con un nivel de significancia del 5% y un grado de libertad de 1 nos da un valor de 3.845, por tanto se determina que las variables de investigación son independientes, es decir, el proceso de sucesión en las empresas familiares no tiene incidencia en el crecimiento de dichas empresas en la región de Tacna.

## 9. Conclusiones

- a. Las empresas familiares de la región Tacna que participaron en la investigación se desenvuelven en los siguientes sectores económicos: comercial, servicios médicos, de restauración, de transporte de carga y radio y televisión, y el industrial y de manufactura. De estos el sector que aglomera la mayor proporción de empresas es el rubro servicios con el 70% de acumulado.
  
- b. Respecto a los procesos de sucesión se pudo determinar que las empresas que ya aplicaron un proceso de sucesión en su mayoría ceden el poder a los hijos, siendo. De las empresas investigadas el 44% construyó y aplicó un plan de sucesión, mientras que el 56% no aplicó esta herramienta. Otro factor investigado fue el de la comunicación del plan; aquí se determinó que el 80% de las empresas si comunicó el plan de sucesión a la organización y que además solo el 20% registra dicho instrumento en los registros públicos para fortalecer y asegurar su vigencia y aplicación. Entonces, podemos determinar que los procesos de sucesión que fueron aplicados no se rigieron en su mayoría por un plan, si fueron comunicados, pero no está asegurada su aplicabilidad en el futuro.
  
- c. Respecto al crecimiento de las empresas familiares que aplicaron un proceso de sucesión y las que no lo hicieron se determinó que los factores: número de trabajadores, sucursales en el país, valor de

sus activos, ventas en el último periodo y número de años en el negocio, indicaron que las empresas en las que no ha sucedido una entrega de poder registran factores de crecimiento más sólidos que las empresas que aplicaron un proceso de sucesión.

- d. Respecto a la relación entre los procesos de sucesión y el crecimiento de las empresas familiares mediante la aplicación de la prueba chi-cuadrado se determinó que dicha entrega de poder (sea planificada o no) no tiene una incidencia significativa en los factores de crecimiento de dichas organizaciones.

## 10.Recomendaciones

- a. Se recomienda aplicar un proceso de sensibilización para que se pueda comprender la importancia de la aplicación de un plan de sucesión construido con anterioridad con la finalidad de conocer sus beneficios y características. Dicho plan, luego de elaborado debe ser comunicado en base a los distintos niveles organizaciones que se posean y de preferencia dicha herramienta aparte de constar en la documentación de la empresas como las directivas, actas, entre otros, debe someterse a un procedimiento de legalización mediante notario, o analizar la viabilidad de ser inscrito en registros públicos para su fortalecimiento.
  
- b. Se recomienda estructurar y formalizar los procesos de las empresas para fortalecer los factores de crecimiento. Para que se genere dicho cambio es necesario que los sucedidos, deban registrar un proceso de entrenamiento antes de acceder al poder, dicha fase de experimentación debe ser acompañada directamente por el sucesor y además debe de contar con el consentimiento de los demás miembros de la familia empresarial. Dicho proceso debe ser beneficioso para las empresas puesto que aporta una nueva visión y liderazgo en la empresa producto del acceso de la nueva generación al poder, además de disminuir el carácter de “familiar” a la organización con el ascenso de nuevas personas a la organización.

c. Se recomienda que se fortalezca la buena práctica de la elaboración y cumplimiento de los planes de sucesión, puesto que, si dicho proceso es llevado de forma planificada le provee a la organización nuevos conocimientos, experiencias, capacidades, modos de liderazgo, estilo gerencial y generalmente está acompañado dicho proceso con la inclusión de nuevos integrantes de la familiar más alejados del núcleo cercano del emprendedor original lo que genera un mejor proceso de toma de decisiones puede incidir en el crecimiento y sostenibilidad de la organización.

## 11. Bibliografía

- Andrade, J. (22 de Abril de 2015). *www.redalyc.org*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29001903.pdf>
- Araya, A. (12 de Junio de 2015). *www.pwc.com*. Obtenido de [www.pwc.com](http://www.pwc.com)
- Arbulú, J. (16 de Marzo de 2014). *La Pyme en el Perú*. Lima, Lima, Perú.
- Cabrera, R. (10 de Julio de 2015). *www.kpmg.com*. Obtenido de [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com)
- Deloitte. (14 de Febrero de 2015). *www.deloitte.com*. Obtenido de <http://www2.deloitte.com/>
- Hinostroza, L. (10 de Agosto de 2015). <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/>.  
Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/viewFile/8821/7658>
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (09 de Julio de 2015). *www.mtc.com*.  
Obtenido de [www.mtc.com](http://www.mtc.com)
- Niethardt, E. G. (10 de Febrero de 2015). *www.jcvalda.wordpress.com*. Obtenido de <https://jcvalda.wordpress.com/2013/09/20/el-proceso-de-sucesion-en-la-empresa-familiar/>
- Pascual, C. (12 de Abril de 2015). *www.aeca1.org*. Obtenido de <http://www.aeca1.org/xvencuentroaeca/cd/86c.pdf>
- PWC. (16 de Enero de 2015). *www.pwc.com*. Obtenido de [http://www.pwc.com/es\\_PE/pe/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf](http://www.pwc.com/es_PE/pe/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf)
- Sandoval A., F. (17 de Marzo de 2015). *Tecnologico de Monterrey EGADE*. Obtenido de [http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/migration/EGADEv2+Mex2/EGADE+M\\_xico](http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/migration/EGADEv2+Mex2/EGADE+M_xico)

# ANEXOS



## ANEXO 01

### Consolidado comparativo de empresas familiares

Si afrontaron un proceso de sucesión		Trabajadores en la empresa				Sucursales en el país					Valor de sus activos (en miles de ns)					Ventas en el último ejercicio				Experiencia en el mercado				
		menos de 20	20 - 40	40 - 60	100 a más	0	1	2	3	más de 5	menos de 1m	1 - 2m	2 - 3m	3 - 4m	4 - 5m	más de 5m	menos de 1m	1 - 2m	2 - 3m	más de 5m	5 - 10	10 - 15	15 - 20	20 - 30
V1	Agroindustrias del Sur S.A.	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
	Bencar SRL	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
	Cadena Radial Sur Peruana SA	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
	Clinica Dental Lostaunau	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	Comidas Rápidas SA	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
	Estela y CIA SRL	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
	Gnecco y CIA	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
	Ladrillera Martorell	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
	MotoCosmos Import Export SCRL	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
		5	2	1	1	4	3	0	1	1	3	2	1	1	0	0	2	1	2	2	0	1	3	5
peso		1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	1	2	3	4
ponderado		5	4	3	4	4	6	0	4	5	3	4	3	4	0	0	2	2	6	8	0	2	9	20
puntaje		4				5					14					5				8				

No afrontaron un proceso de sucesión		Trabajadores en la empresa				Sucursales en el país					Valor de sus activos (en miles de ns)						Ventas en el último ejercicio				Experiencia en el mercado			
		menos de 20	20 - 40	40 - 60	100 a más	0	1	2	3	más de 5	menos de 1m	1 - 2m	2 - 3m	3 - 4m	4 - 5m	más de 5m	menos de 1m	1 - 2m	2 - 3m	más de 5m	5 - 10	10 - 15	15 - 20	20 - 30
	Automotores Tacna	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	Clinica Promedic	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
	Consortio El Pacifico SAC	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
	Corporacion ADC	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
	Dentus	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
	Gigasur SAC	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
	Inversiones Hermanos Achaco	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
	Librería Dora Santa Maria	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	Oliver Sac	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	Pesquera Jurado	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	Pesquera Morro Sama	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
	peso	4	5	1	1	7	2	1	0	1	1	1	1	2	1	3	1	1	2	4	2	2	2	3
	ponderado	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	4
	puntaje	4	10	3	4	7	4	3	0	5	1	2	3	4	10	6	3	2	3	8	4	4	6	12
		5				5					26						4				7			

<b>Si aplicaron el proceso de sucesión</b>	<b>puntaje</b>	<b>peso</b>	<b>ponderado</b>
Trabajadores de la empresa	4	0.025	0.1
Sucursales en el país	5	0.05	0.25
Valor de sus activos	14	0.4	5.6
Ventas en el último ejercicio	5	0.4	2
Experiencia en el mercado	8	0.025	0.2
	<b>total</b>		<b>8.15</b>

<b>No aplicaron el proceso de sucesión</b>	<b>puntaje</b>	<b>peso</b>	<b>ponderado</b>
Trabajadores de la empresa	5	0.025	0.125
Sucursales en el país	5	0.05	0.25
Valor de sus activos	26	0.4	10.4
Ventas en el último ejercicio	4	0.4	1.6
Experiencia en el mercado	7	0.025	0.175
	<b>total</b>		<b>12.55</b>

## ANEXO 02

### Consolidado de resultados para la prueba chi-cuadrado

Aplica Plan de Sucesión		Crecimiento		20 +	de 1 +	de 2 - 3	de 2 - 3	de 10 - 15	20 +	de 1 +	de 2 - 3	de 2 - 3	de 10 - 15
		CRECE	NO CRECE						Número de trabajadores	Número de sucursales	Valor de los activos	Venta último año	Años de la empresa
Automotores Tacna	no	0	1	1				1	20 - 40	0			20 - 30
Clinica Promedic	no	1	0	1		1	1	1	40 - 60	0	4.0 - 5.0	5.0 a mas	10 - 15
Consortio El Pacifico SAC	no	1	0	1	1	1	1	1	20 - 40	1	2.0 - 3.0	2.0 - 3.0	10 - 15
Corporación ADC	no	1	0	1	1	1	1	1	100 más	5 +	5.0 a mas	5.0 a mas	20 - 30
Dentus	no		1					1	20 menos	0	1.0 - 2.0	1.0 - 2.0	10 - 15
Gigasur SAC	no		1					1	20 menos	0	1.0 menos	1.0 menos	10 - 15
Inversiones Hermanos Achaco.com SAC	no		1	1		1			20 - 40	0	3.0 - 4.0	1.0 menos	5 - 10
Librería Dora Santa María	no		1					1	20 menos	0			20 - 30
Oliver Sac	no		1	1	1				20 - 40	2			5 - 10
Pesquera Jurado	no		1	1	1				20 - 40	1			5 - 10
Pesquera Morro Sama	no		1			1			20 menos	0	4.0 - 5.0	1.0 menos	5 - 10
Agroindustrias del Sur S.A.	si		1				1	1	20 menos	0	1.0 - 2.0	2.0 - 3.0	20 - 30
Bencar SRL	si	1			1		1	1	20 menos	3	1.0 - 2.0	2.0 - 3.0	20 - 30
Cadena Radial Sur Peruana SA	si	1		1	1			1	20 - 40	1	1.0 menos	1.0 - 2.0	16 - 20
Clinica Dental Lostaunau	si		1					1	20 menos	0	1.0 menos	1.0 menos	20 - 30
Comidas Rápidas SA	si		1		1			1	20 menos	1			16 - 20
Estela y CIA SRL	si	1		1	1			1	20 - 40	1			16 - 20
Gnecco y CIA	si	1		1		1	1	1	40 - 60	0	2.0 - 3.0	5.0 a mas	20 - 30
Ladrillera Martorell	si	1			1	1	1	1	100 más	5 +	3.0 - 4.0	5.0 a mas	20 - 30
MotoCosmos Import Export SCRL	si		1					1	20 menos	0	1.0 menos	1.0 menos	10 - 15

Descripción	Crece	No Crece
Si Aplica Plan de Sucesión	5	4
No Aplica Plan de Sucesión	3	8
<b>total</b>	<b>8</b>	<b>12</b>

<b>Criterio SI</b>	<b>3 FACTORES A MAS</b>
<b>Criterio NO</b>	<b>2 a MENOS</b>

## ANEXO 03

### Instrumento

#### Cuestionario sobre Sucesión de Empresas Familiares

1. ¿Qué posición ocupa en la empresa?

Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha en que asumió: \_\_\_\_\_

2. Los siguientes familiares trabajan en la empresa:

Vínculo: \_\_\_\_\_ Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

3. La empresa ¿tiene un MOF, ROF construido, formalizado y en plena vigencia?

a. Si            b. No

4. Los puestos que ocupan actualmente sus familiares, ¿Se encuentran en el MOF, ROF?

a. Si            b. No

5. En la empresa, ¿Ya se aplicó un proceso de sucesión? (Si la respuesta es no, continúe en la pregunta 11)

a. Si            b. No            ¿Cuándo? (fecha o periodo) \_\_\_\_\_

6. En dicho proceso, ¿Quién traslado el poder y quien lo recibió?, (Nombre y cargo)

Traslada el poder: \_\_\_\_\_ Recibe el poder:  
\_\_\_\_\_





14. ¿Cree usted que en un futuro proceso de sucesión, la empresa debe quedar bajo el mando de algún miembro de la familia?

a. Si                      b. No                      ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

15. ¿Cómo califica usted la gestión del actual Gerente de la empresa?, ¿Por qué?

a. Deficiente                      ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

b. Regular

c. Buena

16. En caso haya existido un proceso de sucesión anteriormente (con o sin aplicación de un plan de sucesión), ¿Cómo califica la gestión del gerente anterior?, ¿Por qué?

a. Deficiente                      ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

b. Regular

c. Buena

17. ¿Cuáles fueron las ventas del periodo 2013 - 2014? (aproximado)

2013 \_\_\_\_\_                      2014 \_\_\_\_\_

## ANEXO 04

### Análisis de Fiabilidad

Para verificar la fiabilidad de la información a recopilar se aplicó la prueba de Apha de Cronbach obteniendo los siguientes resultados:

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	10	90,9
	Excluido <sup>a</sup>	1	9,1
	Total	11	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,826	16

El alfa de cronbach determino un 0.826 de resultado por lo que se demuestra la alta fiabilidad del instrumento.